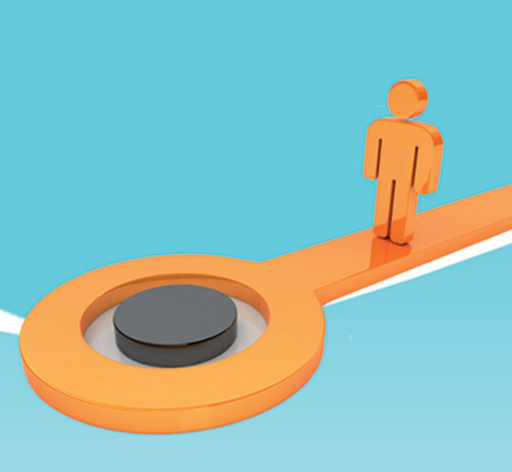
مبادئ
في الإدارة والإدارة الاستراتيجية



"أحمد جلال" رضا جمال









بسم اللـه الرحمن الرحيم

مبادئ في الإدارة
و الإدارة الاستراتيجية

مبادئ في الإدارة و الإدارة الاستراتيجية

د. أحمد جلال جمال

الطبعة الأولى

2016م







المملكة الأردنية الهاشمية

ررقم الأيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(2016/4/458)

552.3

جمال، أحمد جلال

مبادئ في الإدارة و الإدارة الاستراتيجية./ أحمد جلال جمال.- عمان : دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع ، 2016

( ) ص.

ر.إ .: 2016/4/458







دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع

المملكة العربية السعودية – مكة المكرمة

ص. ب 21402

الرمز البريدي 21955

هاتف: 00966555008626

البريد الإلكتروني:
shs1427@gmail.com

مكتبة ملاك – عمان- الأردن

Amman. Jordan

Tel : +0797492021

دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع

هاتف:

00962799817307
00966506744232

البريد الإلكتروني

azkhamis01@homail.com

azkhamis01@yahoo.com

المقدمة

إن الإدارة تتعامل مع العنصر البشري والبيئة وكلاهما يتصفان بصفة واحدة وهي الحركية والتغير المستمر، مما يصعب معه وضع قوانين وقواعد ثابتة لها كالفيزياء أو الرياضيات، فموضوع الثبات في الإدارة موضوع نسبي وليس بالمطلق.

الإستراتيجية كما يعرفها علماء الإدارة هي الطريق الدائمة التي يسير عليها الإنسان في حياته. وكل إنسان يحتاج دائماً إلى الاستراتيجيات في مواقف مختلفة من حياته.

بات واضحًا أن نجاح المؤسسات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، تدفع لهم المؤسسات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغًا لأنه أصبح ضروريًا لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

تُعد الإدارة الإستراتيجية العصرية هي أساس أي تطوير أو تجديد. كما أن الإدارة الإستراتيجية الحديثة تعتمد على الديمقراطية والمشاركة، وكذلك العناية بالعنصر البشريّ وتدريبه تأتي في أولويات التطوير الإداريّ الاستراتيجيّ المعاصر.

يطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في التخطيط والتطبيق، والإدارة الإستراتيجية هي رحلة شيقة وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

يعتمد الفكر الاستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمؤسسات التي تسعى للفوز على المنافسين.

نتمنى من الله أن يكون هذا الكتاب عوناً يستعين به كل من يحتاج إليه.

والله ولي التوفيق

الإهداء

إلى الطموح الذي لا ينتهي عند حد

أهدي هذا الكتاب

الفصل الأول

(الإدارة)

أولاً :ماهية الإدارة:

ركز المفكرون في تعريفهم للإدارة على تحليل العمل الإداري للمدير إلى وظائف يطلق عليها الآن تسمية العملية الإدارية، أو وظائف الإدارة، أو وظائف المدير، والإدارة هي بمثابة الروح المحركة (من خلال وظائفها) لعناصر الإنتاج والعمل داخل المنظمة، فهي تخطط، وترسم، وتوجه، وتراقب من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ولقد كان للإدارة منذ القدم أهميتها، والمعلومات المتوفرة عن الحضارات القديمة تدل على وجود نوع من التنظيم الحكومي المتطور في الحضارات، فعن طريق الإدارة تمكن بناة الأهرام أن ينفذوا أضخم مشروع في تاريخ الحضارات القديمة، ذلك أن بناء الأهرام قد تطلب عملاً إدارياً.

إن الإدارة كفن وممارسة تعد قديمة قدم الإنسان نفسه، ولقد تطورت أساليبها وعملياتها بتطور الإنسان الفرد وبظهور الأسر والجماعات وتحولها إلى قبائل وعشائر ومن ثم إلى أمم ومجتمعات.

فالإدارة ليست مجرد تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتنسيق، بل هي عمل أوسع من ذلك وهدفها أشمل.

والإدارة نشاط متخصص يقوم به المدير فقط أياً كان مستواه الإداري ومجال عمله داخل المنظمة، وهذا يختلف عن عمل المنفذ أياً كانت طبيعة عمله فن أو خدمي، ذلك لأن المدير الذي يمارس الإدارة تنحصر مهمته الأساسية في كيفية تشغيل المنفذين وتوجيههم لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة، وبناء عليه أصبحت الإدارة علماً يُدرس ووظيفة تمارس.

وقد أولت حركة الإدارة العلمية اهتمامها بثلاث أمور أساسية ذات علاقة مباشرة بالعمل وهي :

1- الطاقة : وتعني الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل إنجازه.

2- السرعة: وتعني الوقت الذي يستغرقه العامل لإنجاز العمل الموكل إليه ضمن مستوى كفاءة محددة وكمية من الجهد.

3- القدرة على الاستمرار: وتعني قدرة العامل على بذل المجهود المادي والفكري ومقاومة الشعور بالتعب والملل بشكل مستمر.

ثانياً :تعريف الإدارة:

يعرف تايلور[1] الإدارة بأنها: "معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة، والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق، وأقل التكاليف".

وقد عرفها "هنري فايول"[2] : بأنها عملية تضمن التنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة. وقد أكد " هنري فايول" أن الإدارة العلمية تعتمد على أربعة عشرة مبدأ:

---

[1] فريدريك تايلور: 1856– 1915 مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين.
تايلور كان واحداً من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعتبر عالمياً شديدة التأثير في الحقبة التقدمية.

[2] هنري فايول :أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله كمهندس تعدين .كان فرنسي، ولد بإسطنبول عام 1841 ومات بباريس 1925 م. عمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916م.

1- مبدأ تقسيم العمل : ويرى هذا المبدأ بأن المجتمعات الإنسانية كلما زادت رقياً، كلما ازداد أعضاؤها وضوحاً وتميزاً في القدرة على أداء نوع معين من الأعمال.

2- مبدأ السلطة والمسؤولية: السلطة هي ممارسة حق يخول لصاحبه إصدار أوامر ويكون على مرؤوسيه الطاعة، ويرى فايول أن المسؤولية نتيجة طبيعية للسلطة وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً، ثم تخويل صاحبها للسلطة المناسبة.

3- مبدأ النظام والطاعة : ترجع أهمية النظام إلى توفير حسن سير العمل،والنظام يعني الطاعة، إطاعة الأوامر وتنفيذها، ثم تنفيذ ما اتخذ من قرارات، إذ أنه بدون النظام لا يمكن أن تزدهر أي مؤسسة أو يضطرد نموها.

4- مبدأ وحدة الأمر : حيث يتلقى الموظف تعليماته من رئيس واحد هو رئيسه المباشر، وأن عدم احترام هذا المبدأ يؤدي إلى عدم الاستقرار في العمل.

5- مبدأ وحدة التوجيه: ويعني هذا المبدأ رئيس واحد يرأس المؤسسة، وأن هناك خطة واحدة وهذا المبدأ لا يتعارض مع مبدأ وحدة الأمر، وذلك لأن وحدة الأمر تمارس على الأشخاص،بينما وحدة التوجيه يقتضيها التنظيم السليم للمشروع (للمؤسسة).

6- مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة : وهنا تتغلب مصلحة المؤسسة على مصلحة موظف أو مجموعة من الموظفين، ولتحقيق هذا المبدأ تقوم الإدارة بممارسة الرقابة على تصرفات الموظفين تجاه العمل واعتماد أسلوب القدوة الحسنة في السلوك.

7- مبدأ مكافأة الأفراد: أن مكافأة الأفراد مقابل ما يبذلونه من جهد لرفع مستوى الإنتاج يؤثر تأثيراً ملحوظاً على تقدم المؤسسة، وتستخدم مكافأة مالية أو عينية لتحسين مستوى الأداء.

8- مبدأ المركزية: مركزية الإدارة من وجهة نظر فايول لابد من تطبيقها، غير أن حدود الأخذ بهذا تتفاوت من مؤسسة لأخرى، وأن مركزية الإدارة أو لا مركزيتها مسألة نسبية، ففي المؤسسات الصغيرة تنساب الأوامر والتعليمات رأساً من المدير إلى التابعين، وهذا ما لا نجده في المؤسسات الكبيرة، حيث تنساب الأوامر و التعليمات من خلال مجموعة من الوسطاء وحينئذ يمكن منح الموظف من اللامركزية بقدر ما يتمتع به من الكفاءة والقدرة والابتكار والمبادرة واعتماد مرؤوسيه عليه وظروف العمل.

9- مبدأ تدرج السلطة: ويقصد به انتظام الرئاسة من أعلى المستويات إلى أدناها، وعلى ذلك فإن احترام خط السلطة يجب أن يتلاءم مع الحاجة إلى السرعة في تنفيذ الأعمال.

10- مبدأ الترتيب : ويعني هذا ترتيب الأشياء والأفراد،فالترتيب الأول يتضمن وضع كل شيء في مكانه ويهدف إلى عدم ضياع الملفات والأوراق أو المواد المستخدمة في العمل، أما الترتيب الثاني فيتعلق بالأفراد حيث يهدف إلى وضع كل فرد في مكانه المناسب.

11- مبدأ المساواة: المساواة تستبعد العنف والقوة، وأن تطبيق هذا يشجع القوى العاملة في أداء وظائفها بأعلى ما في طاقتها وقدرتها من الولاء والإخلاص.

12- مبدأ استقرار المستخدمين : ويقصد به أن يشعر العاملون بالاستقرار في عملهم واطمئنانهم على مستقبلهم وتأمينيهم ضد الطرد أو الفصل أو العقوبة.

13- مبدأ المبادأة أو الابتكار : من الأمور المرغوب فيها أن يتحلى الموظف داخل التنظيم بهذه الصفة ومن الضروري أن تعمل الإدارة على تشجيع وتنمية هذه الصفة حتى تصل إلى أقصاها لدى كافة الأفراد.

14- مبدأ روح الاتحاد: ويقصد بها الانسجام والوحدة بين العاملين مما يحقق قوة المنظمة.

أما "شستربارنارد" فقد عرفها بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.

ويعرفها "بيتردراكر"[3] : الإدارة من خلال ما يقدمه المديرون وما يبذلونه من جهد لتوجيه منظماتهم، وقيادتها من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام موارد وإمكانات التنظيم.

[3] بيتر فردناند دراكر: ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في الفترة بين 1909 - 2005، والده كان محامياً ووالدته طبيبة، أي أنه عاش وترعرع في بيئة مثقفة.

أجمع القاضي والدّاني على أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. درّس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا. قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة.

كتب معظم مقالاته وتعليقاته في "وول ستريت جورنال" و "هارفارد بيزنس ريفيو" ما بين عامي 1975م و 1995م.

أنتج أربع سلاسل تعليمية مصوّرة عن الإدارة.

توفيّ في عام 2005م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م.

وبعد،استعراض تلك التعاريف يمكن وضع تعريف جامع شامل عن الإدارة وماهيتها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وفيما يلي هذا التعريف : " الإدارة عمل ذهني أساساً تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج في المنظمة وهي الموارد البشرية والمادية، بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة، وهي عبارة عن عملية إدارية متكاملة يقوم بها شخص يطلق عليه تسمية المدير، أياً كان منصبه الإداري أو مجال عمله، وهذه العملية مكونة من أربع وظائف رئيسة هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وتستخدم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأسس التي ثبت صحتها من خلال التجربة والممارسة، واتفق عليها المفكرون تقريباً ويشملها نظام للمعرفة الإدارية، وهي جميعها تعتمد على التنسيق الذي يعتبر محور العمل الإداري، وأساساً لنجاحه في تحقيق الأهداف المنشودة، فعن طريقه يتحقق التفاعل والتكامل بين عناصر الإنتاج وأجزاء المنظمة. والإدارة تعطى اهتماماً للعنصر البشري وترعى مصالحه، وتسعى لإشباع حاجاته ورغباته قدر الإمكان، وتبذل الجهد من أجل تحقيق التعاون بين أفراده داخل المنظمة، التي تعتبر جماعة وخلية عمل واحدة بين البشر.

ثالثاً : الحاجة لإدارة :

1- كبر حجم المنظمات : بعد أن كانت وسائل الإنتاج يدوية بسيطة أصبحت سريعة، إذ ظهور الآلة كان له الأثر الكبير في الحاجة الماسة للإدارة، فبعد ظهور الآلة أصبح حجم الإنتاج كبيراً مقارنة بالآلة اليدوية التي تعمل ضمن إمكانياتها المحدودة، كل ذلك فرض على المنظمة استخدام أعداد كبيرة من القوى العاملة، فوجود أعداد كبيرة من القوى العاملة يتطلب ذلك البحث عن وسيلة ما تساعدها في تنظيم وتسيير الجهود الجماعية ودقة العمل فيها، أما عن تلك الوسيلة فهي (الإدارة) التي مكنتها من وضع الخطط، ورسم السياسات، وتنظيم جهود القوى البشرية، وتنسيقها، وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة بنجاح.

2- انفصال الملكية عن الإدارة : عندما كان حجم المنظمة صغيراً، كان بإمكان المالكين إدارة العمل فيهل وتسيير شؤونها، ولكن مع كبر الحجم، لم يعد بإمكانهم سواء من حيث التخصص أو الجهد إدارة منظماتهم، مما دفعهم إلى توظيف فئة من الأفراد درسوا الإدارة كعلم، ومارسوها كفن، واحترفوها كمهنة.

رابعاً :الإدارة بين العلم والفن :

إن الإدارة تتعامل مع العنصر البشري والبيئة وكلاهـما يتصـفان بصـفة واحـدة وهـي الحركية والتغير المستمر، مما يصعب معه وضع قوانين وقواعد ثابتة لها كالفيزيـاء أو الرياضيات، فموضوع الثبات في الإدارة موضوع نسبي وليس بالمطلق.

أ- الإدارة علـم : يمكـن النظـر إلى الإدارة كعلـم اعـتماداً عـلى المعرفـة المتراكمـة والاستخدام المستمر من خلال التجارب والبحوث والممارسات العلمية، ويتصف العلم بوجه عام بمواصفات متعـددة يمكـن تلخيصـها بمـا يـلي : العلـم يجـب أن يكـون لـه نظريات تتضمن مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأسس العلمية، التي تحكم وتفسر سلوك الظواهر التي تتعامل معها النظريات التي يشـتمل عليهـا العلـم، كـما يتصـف العلم بأن تطبيق نظرياته، وما تحتويه من مفاهيم ومبادئ وأسس، يـؤدى إلى نتـائج محددة يمكن التنبؤ بها، والنظريات يمكن تعلمها ودراسـتها في الجامعـات، وإذا أردنـا تطبيق المواصفات الواردة أعلاه على الإدارة نجد أنها تنطبق.

ومما سبق يمكننـا القـول أن الإدارة علـم نظـراً لاعتمادهـا عـلى الأسـلوب العلمـي في تطبيقها للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، بالإضـافة إلى تعاملهـا مع البشر ودراسة دوافعهم وقيمهم وغيرهـا ودراسـتها للمشـكلات واتخـاذ القـرارات هذا إلى جانب اعتمادها عـلى المنطـق والتحليـل عنـد إدارة أموالهـا وشـئون إنتاجهـا وتسويق منتجاتها.

ومع قولنا هذا إلا أن الإدارة لا ترقى إلى اعتبارها في مصاف العلوم التطبيقية التي حددت مبادئها وسنت قوانينها، ويرجع ذلك للعديد من النقاط من بينها :

1- تعمل الإدارة أساساً مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بقيمه ودوافعه وسلوكه وبالتالي لا يمكن التحكم في تصرفاته بدقة كالعناصر والمواد الأخرى.

2- الصعوبات والمعوقات التي تحيط بالتجارب والمحاولات الإدارية للتوصل إلى نظريات وقواعد، وعدم القدرة على إخضاعها للمراقبة الشاملة.

3- الاعتماد على الظروف الموقفية وأعمال الحدس والبديهة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

4- إن البحوث والدراسات المتاحة في المجالات الإدارية ما زالت في مراحلها المبكرة إذا قيست على العلوم التطبيقية الأخرى.

ب - الإدارة فن: فالمدير الذي يملك المعرفة الإدارية كعلم ولا يعرف كيف، ومتى، وأين يطبق هذه المعرفة، لن يتمكن من تحقيق نتائج طيبة، ولن يكون مديراً فعالاً.

فعمل المدير ينحصر بشكل أساسي في التعامل مع عنصري بشري وبيئة سمتها الأساسية التغير المستمر. فعليه بالتالي أن يعرف كيف يتعامل مع الإنسان والبيئة بآن واحد، واستناداً على ذلك يمكن النظر إلى الإدارة كفن يتطلب من المديرين العديد من القدرات والمهارات، وذلك على النحو التالي:

1- إن التطور والتحديث والإبداع والابتكار مرهون باستخدام الفن بصورة مستمرة، ولذا يظل المديرين في حاجة مستمرة إلى تنمية مهاراتهم واتجاهاتهم في شتى المعاملات لتحفيز الأفراد ودفعهم للإنتاج في مختلف الظروف والمواقف،

كذلك لتنمية الولاء والانتماء لدى الأفراد وتحقيق التعاون بينهم ولحل المشكلات المتعلقة بالصراع وتباين الأدوار وتقليل أثر الضغوط التنظيمية والنفسية.

2- تعامل الإدارة مع العنصر الإنساني تتطلب مهارات متعددة في فنون التعامل مع الآخرين سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين أو زملاء أو عملاء، ولكل فئة منها الأنماط المتعددة التي تحتاج إلى مداخل وطرق متنوعة لكسب ثقتها والنجاح في التعامل معها.

3- التباين في قدرات وصفات المديرين واختلاف الأساليب التي يمارسون أنشطتهم من خلالها بين أهمية الفن الإداري في التطبيق.

4- التغيرات والتطورات اللصيقة بالعمل الإداري وما تتطلبه من مرونة وقدرة على التصرف السريع ووضع الاحتمالات المتعددة للمواقف غير المتوقعة بغية التوصل لأفضل النتائج.

الإدارة علم وفن بآن واحد: إن الإدارة علم وفن بآن واحد، فالفن لوحده لا يكفي ليكون لدينا مدير فعال، كذلك الإدارة كعلم لا تكفي لوحدها. إن العلم والفن جانبان متلازمان متكاملان في مجال الإدارة، حيث أن التعلم والخبرة والممارسة ما هي إلا نقاط متكاملة ومتفاعلة لتحقيق الإدارة الفعالة. فالشقان يكملان بعضهما البعض، وهما معاً يوجدان المدير الفعال القادر على إدارة وتوجيه العمل نحو الطريق الصحيح والمطلوب لتحقيق الأهداف. والنتيجة هي: أن الإدارة تقوم على فن استخدام العلم الإداري، بحيث يؤتى أفضل النتائج، فعلم الإدارة ينير للمدير ما ينبغي القيام به، والفن يتيح له تطبيق ما تعلمه في

هذا العلم بشكل مرن وبأكثر قدر من الفاعليـة، فالمـدير لـن يـنجح ويحقـق أهدافـه بالقواعـد والقـوانين والأسـس العلميـة فقـط، إلا إذا امتـزج مـا لديـه في هـذا الصـدد بالمهارات والخبرات التي تعينه على سلامة التطبيق، كذلك يمكن القول أن المـدير لـن ينجح ويحقق أهدافه لمجرد اتسامه بالموهبة والخـبرة مـا لم يكـن مـزوداً بالمعلومـات والمعارف والقواعد المتعلقة بعلم الإدارة.

فالعلم وحده لا يوجد المدير الناجح، وكذلك الفن وحده.

الفصل الثاني

الإستراتيجية Strategy

أولاً : مفهوم الإستراتيجية Strategy:

- أُستخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقه من كلمة "استراتيجوس" وتعني فن القيادة.
- انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في الخمسين سنة الأخيرة من القرن العشرين، عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية.
- منهجية أو أسلوب للعمل.
- خطة شاملة لتحقيق الأهداف.
- إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.
- الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية.
- يطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفة في برنامج زمني قابل للتنفيذ.
- الإستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح Non profit organization تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العاملين، فهي انتصار على مستويات الأداء السابقة ومحاولة لزيادة رضاء المواطن والمستفيد من خدمات المنظمة التي لا تسعى لتحقيق الربح.
- خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين.

▪ الإستراتيجية كما يعرفها علماء الإدارة هي الطريق الدائمة التي يسير عليها الإنسان في حياته. وكل إنسان يحتاج دائماً إلى الاستراتيجيات في مواقف مختلفة من حياته.

وضع ليدل هارت تعريف أول مفهوم شامل للإستراتيجية بقوله أنها تعني (كيفية استخدام القوة المسلحة عموماً لتحقيق الأهداف السياسية عن طريق استخدام القوة المسلحة أو التهديد باستخدامها). وفي خطوة لاحقة قدم أندريه بوفر الفرنسي تعريفه الذي أخرج مفهوم الإستراتيجية من إطارها العسكري إلى إطار أوسع يعتبر القوة المسلحة أحد أبعادها ومجالاتها، حيث عرفها قائلاً (هي فن استخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة)، حيث لم يقتصر تعريف القوة على القوة العسكرية فقط وإنما تشمل القوة بمعناها الواسع، واتسع هذا التعريف حين عرّفت هيئة الأركان الأميركية عام 1964 الإستراتيجية بأنها (فن وعلم تطوير واستخدام القوى السياسية والاقتصادية والنفسية والعسكرية والدعائية كلما كان ذلك ضرورياً خلال السلم والحرب لتقديم أقصى درجة من المساندة لسياسات الدولة بغرض زيادة الإمكانات والنتائج المرغوبة للنصر ولتقليل فرص الهزيمة).

تحاول الإستراتيجية الإجابة على الكثير من التساؤلات مثل:

•هل نقصر نشاطنا على مجال محدد أم نتوسع في كافة المجالات ؟

•هل نركز خدماتنا على منطقة محددة أم نتوسع إلى مناطق أخرى؟

•هل نتخصص في تقديم الخدمة أم ننوع هذه الخدمات؟

•هل نركز دورنا على أحياء أو فئات محددة أم نتوسع في هذا الدور ليشمل جميع المناطق والفئات؟

•هل نركز في تقديم خدماتنا على العدد أم المساحة الجغرافية؟

•كيف نستجيب لرغبات المستفيدين بخدماتنا والمتعاملين معنا ونعزز ثقتهم فينا؟

•كيف نستطيع الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لنا

•كيف نتمكن من زيادة إنتاجية العاملين بالجهاز وتهيئة بيئة عمل فاعلة لهم؟

•كيف نحقق التميز في أداء خدماتنا وفي نفس الوقت نخفض تكلفته؟

والإدارة الإستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيس، ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل، فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالعميل والبيئة.

والإدارة الإستراتيجية محاولة لتعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملائمة مع البيئة الخارجية،ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير، وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه.

فالمدير يقوم برصد التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات في سلوك المنافسين والموردين والعملاء ويتحرك استراتيجيًا بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغيير الذي حدث.

والمخطط الاستراتيجي لا ينتظر أن يحدث التغيير ويقوم برصده، ولكن يتنبأ به، ويعد المنظمة استراتيجيًا لمواجهته.

ثانياً : الفكر الاستراتيجي:

يعتمد الفكر الاستراتيجيّ على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة للتغيير عن آرائهم.

ثالثاً : تعريف الإدارة الإستراتيجية Definition of Strategic Management:

هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها. واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المنظمة بمختلف المجالات.

رابعاً : أهداف الإدارة الإستراتيجية:

1ـ تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

2ـ تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

3ـ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

4ــ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

5ــ التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.

6ـ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرًا، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

7ـ وجود نظـام لـلإدارة الإسـتراتيجية يتكـون مـن إجـراءات وخطـوات معينـة يشـعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

8ـ تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، حيث يوجـد المعيـار الـذي يوضـح الرسـائل الغامضة.

9ـ وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

10ـ تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

خامساً : المنهج الاستراتيجي في الإدارة:

كثيرة هي التعاريف التي أطلقت إلى النهج الاستراتيجي في الإدارة ولعلَّ أهمها: (هي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامـل التخطـيط والتنفيـذ معـاً، في سـبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك)

وحسب (معهد ستانفورد) : (هـي الطريقـة التـي تخصـص بهـا الشركـة مواردهـا وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها). وحسب تعريـف (كبـنر): هـي صـورة التوجه إلى مـا يجـب أن تكـون عليـه المنظمـة مسـتقبلاً. وحسـب (أومايـا): فـإن جوهر الإستراتيجية في الإتيـان بالأسـاليب والإجـراءات الهادفـة بشـكل مبـاشر إلى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها. والهدف النهـائي للإسـتراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصـالح متخـذ

القرار، إذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو إلغاء القرار أو تجميد الإجراء.

سادساً :المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية:

ثمة ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية:

أ- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة :

ويعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه.

والأهداف الخاصة بالإدارة والإستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة الآتية:

- ما هو الغرض الأساس للمنظمة؟
- ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟

- ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يـؤمن بهـا الأفـراد الـذين يعملون لديها؟
- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

ب- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسـة بفعاليـة في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل. هذا المسـتوى مـن الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة الآتية:

1- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟

2- من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

3- كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

4- كيف يمكـن للوحـدة أن تلتـزم بفلسـفة ومثاليـات المنظمـة وتسـاهم في تحقيـق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعـمال عـلى عـاتق النسـق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

ج- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعيـة والتـي يمثـل كـل منهـا جانبـاً وظيفيـاً محـدداً. ومعظـم المـنظمات تميـل إلى وجـود وحـدات تنظيميـة

مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية مـن هـذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمـة ككـل. وعـلى مسـتوى هـذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجـالات النشـاط الخـاص بالمنظمـة والـذي يعـد نشـاطاً هامـاً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثـال تهـتم الإدارة الإسـتراتيجية عـلى مسـتوى وظيفـة التمويـل بعمليـة وضـع الموازنـات والنظـام المحاسـبي وسياسـات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هـذه الإدارة تهـتم بسياسـات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريـب.

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنها تضع إطاراً عامـاً لتوجيـه هـذه العمليـات، كـما تحـدد أفكـاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هـذه العمليـات وذلـك مـن خـلال وضـع والإلتـزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.

وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسـؤولة مسـؤولية كاملـة عـن القيـام بـالإدارة الإستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها أو في المـدير العـام أو في العضو المنتدب،وعندما يكون للمنظمة عدد من وحـدات الأعـمال الإسـتراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الإستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، والفرق بين الخبراء والمستشارين أن الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الإستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ، أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الإستراتيجية هي التخطيط.

سابعاً : الاتجاهات الحديثة للفكر الاستراتيجي:

يعتمد الفكر الاستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمؤسسات التي تسعى للفوز على المنافسين، وأهم اتجاهات هذا الفكر:

أ- **العولمة:**

يعتمد هذا الفكر على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة، فالبيئة التي تعمل فيها المؤسسات لا تقتصر على البيئة، بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.

ب- **الجودة الشاملة:**

إن التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المنظمات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة

في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية والهيئات والمنظمات بشكل عام.

أزداد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية خلال العقدين الماضيين على المستويين الحكومي والخاص، وأخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي وفقاً لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض.

لم يعد مقبولاً استراتيجيًا الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، فلم تعد المؤسسات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة مثل الاعتماد على تقديم سلعة رخيصة، بل تحولت المؤسسات لفكرة الجودة الشاملة، والتي تعني أن المنظمة تتنافس على كل خصائص السلعة، وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة.

لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر. لقد كانت الإدارة بالماضي، تعتقد بأن نجاح الشركة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي لتصريفها في الأسواق، وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصليح العيوب الظاهر فيها.

الجودة الشاملة تحتاج في تطبيقها إلى القيادة الواعية والسياسات والاستراتجيات التي ينبغي أتباعها لتطبيق نظام الجودة الشاملة في كافة المؤسسات المختلفة، وأن هذه الإستراتيجيات يجب أن تدعم بخطط وأهداف وطرق عمل.

لمعرفة التحول نحو العمل بإدارة الجودة الشاملة لا بد من عقد مقارنة بين النظام التقليدي المعمول به، وبين النظام الجديد والذي يعرف بالجودة الشاملة [1]:

العمل بالنظام التقليدي	العمل بالنظام الجديد (الجودة الشاملة)
التحسين وقت الحاجة.	التحسين مستمر.
جودة أعلى تعني تكلفة أعلى.	جودة أعلى تعني تكلفة أقل.
البحث عن المشكلات المتعلقة بالنتائج.	البحث عن المشكلات المتعلقة بالعمليات، ومن ثم معالجتها حتى لا يتكرر وقوعها.
يتم تصيد الأخطاء ومعالجتها.	الافتراض بأن الأخطاء لن تحدث، ويتم التخطيط لتجنبها.
من الممكن تقبل الأخطاء.	تقبل الأخطاء مرفوض.
المهم إرضاء المدير.	المهم إرضاء العميل قبل كل شيء.
الجودة وظيفة من وظائف التصنيع.	الجودة مهمة لكل فرد.
تقوم على التركيز على النتائج.	التركيز على أسلوب العمل أو العملية.
تقوم على حفظ البيانات التاريخية.	الاهتمام بتسجيل النتائج وإجراء المقارنات.
تقوم على اتخاذ القرار فردي.	تقوم على اتخاذ القرار بالإجماع
تقوم على إصدار الأوامر وإلقاء اللوم	تقوم على إزالة العوائق وغرس الثقة.
تقوم على طريقة مثلى وحيدة.	تقوم على التحسين والتطوير المستمر.

تقوم على التنظيم الهرمي الرأسي الجامد.	**تقوم على التنظيم الأفقي المرن.**
تقوم على الإدارة بالرقابة اللصيقة.	**تقوم على الإدارة بالالتزام الذاتي.**
قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة.	**الجودة مسؤولية كل فرد مشارك في المؤسسة.**

ومن **مميزات إدارة الجودة الشاملة:**

1- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة.

2- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات.

3- الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنشأة.

4- تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى.

5- زيادة رضا المستفيدين.

6- زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المنشأة.

7- تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية.

8- تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر.

9- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة والمنشأة.

10- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

11- تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات.

12- تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.

13- تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

ج- زيادة أهمية العميل:

أدركت المؤسسات المعاصرة أن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل ولزيادة رضاه.

د- نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف:

أدركت المؤسسات أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانية المؤسسات تمثله في نقاط قوتها وضعفها والاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤخذ في الحسبان.

ثامناً : التحديات الإستراتيجية:

تواجه المؤسسات عدة تحديات إستراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أُديرت المنظمة إدارة إستراتيجية.وأهم هذه التحديات:

1ـ ازدياد سرعة التغيرات:

يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يصنع الفرص والتهديدات.

2ـ ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة بين المؤسسات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط، كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.

3ـ تغير هيكل العمالة:

لم تعد المؤسسات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، بل أصبح نجاح المؤسسات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضاء العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

4ـ ندرة الموارد:

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المؤسسات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.

5ـ الاهتمام بالبيئة:

تعاظم الاهتمام بحماية البيئة ازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاظم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.

6ـ ازدياد أهمية الإستراتيجية:

بات واضحًا أن نجاح المؤسسات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، تدفع لهم المؤسسات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغًا لأنه أصبح ضروريًا لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

تاسعاً : التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

يُعد التخطيط الإستراتيجي من الوظائف القيادية المهمة في الإدارة، والتي يجب النهوض بها، ولا ينتهي إلا بتحقيق الهدف، وقد وردت عدة تعاريف للتخطيط منها:

" التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط معدة سلفا، لتحقيق أهداف معينة في إطار زمني محدد ".

كما عرف التخطيط بأنه : عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله.

وعرف أيضاً بأنه:" النشاط الإداري الذي يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصر الموارد اللازمة لكل نوع من أنواع النشاط، وحصر الموارد المتاحة للتنظيم، ورسم برامج العمل لتنمية الموارد واستغلال المتاح منها في فترة زمنية محددة".

باستعراض التعريفات السابقة للتخطيط يتضح أن هذه التعريفات تتفق في جوهرها على أن التخطيط ما هو إلا اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل، وكيف نعمل، ومتى نعمل، ومن الذي يعمل، كما توضح أن عملية التخطيط تشمل عددا من الخطوات المنطقية وهي :

1- تحديد مسبق للأهداف.

2- وضع سياسات وقواعد لتحقيق الأهداف.

3- وضع واختيار البدائل المناسبة لتنفيذ الأهداف.

4- تحديد الإمكانات المتاحة.

5- تحديد كيفية توفير الإمكانات غير المتوفرة.

6- وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف.

عاشراً :عناصر التخطيط الإستراتيجي ومخرجاته:

0- وضع الإطار العام للإستراتيجية.

1- دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها، وكذلك العوامل الإدارية والتنظيمية الداخلية وتحديد ما تتضمنه من نقاط القوة والضعف.

2- تعريف الغايات ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة.

3- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضع البرامج الزمنية لتحقيقها.

4- تقييم الأداء في ضوء الغايات والأهداف والخطط الموضوعة ومراجعة وتقييم هذه الخطط في ظل الظروف المحيطة.

5- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكيف التنظيم مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

أما عن مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي:

0- الخطة الإستراتيجية (طويلة الأجل): (5-10) سنوات.

1- الخطط المتوسطة الأجل: 3 سنوات.

2- الخطط قصيرة الأجل: سنوية.

أحد عشر : أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي:

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

1- مواجهة المعوقات في بيئة عمل المنظمة.

2- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.

3- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.

4- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.

5- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.

6- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.

7- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.

8- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

9- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.

10- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

11- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.

12- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.

13- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.

14- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

15- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

16- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.

كما تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

1- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.

2- تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.

3- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.

4- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.

5- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

ثاني عشر : العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي :

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـ:

0- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.

1- عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.

2- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.

3- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.

4- تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات، ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.

5- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.

6- نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.

7- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.

8- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.

9- عدم تشجيع التفكير ألابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

10- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين، بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.

11- امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحداتهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم من أجل ذلك.

12- ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

13- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

14- التخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة.

ثالث عشر : الاتجاهات **الحديثة** في الإدارة الإستراتيجية :

- تعد الإدارة الإستراتيجية العصرية هي أساس أي تطوير أو تجديد.

- إن الإدارة الإستراتيجية الحديثة تعتمد على الديمقراطية والمشاركة.

- إن العناية بالعنصر البشري وتدريبه تأتي في أولويات التطوير الإداري الاستراتيجي المعاصر.

- إن الإدارة الإستراتيجية نظام فرع من الإدارة العامة للدولة والمجتمع.

أ- **مفهوم الإدارة الإستراتيجية:**

من الضروري التعرف على سر الاختلاف في معدلات النجاح والاستمرارية في المنظمات العاملة في مجال المعلومات. والواقع أن معدل النجاح والفشل يتوقف على ما تتبعه هذه المنظمات من استراتيجيات.

والإستراتيجية هي "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية". ولعل ذلك التعريف يحتاج منا إلى تفسير حتى تتضح أبعاده الأساسية، فإذا نظرنا إلى هذا التعريف نجد ما يلي:

1-إن الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الدنيا داخل المنظمة. ومعنى ذلك أنه لا يمكن لأي منظمة أن تستخدم مفهوم الاستراتيجيات إلا إذا كانت رسالتهاits Mission في المجتمع واضحة ومحددة.

2-إن الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصريين أساسيين وهما:

أ- خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة objectives، وبين غاية المنظمة purpose. فلا يعقل أبداً أن تعمل أي منظمة مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.

ب-خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل بها تلك المنظمة. ومعنى ذلك أن الإستراتيجية تعمل على أن تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية التي توجد فيها ومراعاة التطورات الحادثة في البيئة ومقابلتها بالتغيير المناسب في الاستراتيجيات المتبعة.

بعد أن تعرفنا على الإستراتيجية، يمكن لنا أن نعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها " هي تلك العملية اللازمة لوضع، وتنقيح، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها". وترتبط الإدارة الإستراتيجية بعدة مفاهيم هي: الغرض، والرسالة، والأهداف، فلكي تتولى المنظمة تنمية إستراتيجيتها فإن عليها أن تراعي كل من غرضها، ورسالتها، وأهدافها.

وغرض purpose المنظمة يمكن تعريفه بأنه " الـدور الأسـاسي للمنظمـة والـذي يـتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها".

أما رسالة المنظمة Mission فهي تعرف بأنهـا "تلـك الخصـائص الفريـدة في المنظمـة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها". ومن هنا فإن رسالة المنظمـة هـي التي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي أيضاً تعبر عـن الصـورة الذهنيـة التـي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة Self-concept، وتحدد أيضاً ما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة، أو السـوق الـذي تتعامل معه، كما أنها تعمل عـلى تحديـد تلـك الحاجـات التـي تعمـل المنظمـة عـلى إشباعها من خلال النشاط التي تقوم به.

وأخيراً فـإن الأهـداف objectives تمثـل تلـك الأهـداف المتوسـطة والتـي تحتـاج إليهـا المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة ويمكن قياسها .

ويعرف سيسون Sisson إدارة المـوارد البشريـة بأنهـا " تهـتم بصـفة أساسـية بتـوفير وتعبئة الموارد البشريـة ومـن ثـم فإنهـا تتعلـق بالسياسـات والإجـراءات، والعمليـات الخاصة بـإدارة مـنظمات الأعـمال". ويمكـن اسـتخلاص نتيجتـين أساسـيتين مـن هـذا التعريف، الأولى هي أن إدارة الموارد البشرية تعتـبر إحـدى الوظـائف الإداريـة التـي تختص بالاستخدام الفعال للموارد.

أما النتيجة الثابتة فهي أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحسن مـن عمليـات تـوفير وتعبئة الموارد البشرية.

أي أنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية – بشكل عام بأنها : مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي تشمل العمليات والأنشطة الخاصة بتوفير، وتنمية، وتشغيل الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

والآن بعد أن اتضحت لنا تلك المفاهيم الأساسية، فمن الذي سيقوم بإنتاج السلعة أو الخدمة ؟ بطبيعة الحال ستكون الإنتاجية من خلال الأفراد، فمثل كل المنظمات الرائدة تؤمن إيماناً عميقاً بأن أفضل أنواع الأصول التي تمتلكها هي تلك الأصول البشرية، فهي تعتبر الأفراد العاملون بها هم رجال " خط النار" الأول الذي يمكنه أن يقدم أفكاراً جديدة لتحسين الجودة أو لزيادة الإنتاجية. وهي تعمل دائماً على أن تزود أفرادها بالمعلومات الخاصة بالمنظمة وبرسالتها وبالأنشطة التي تقوم بها، وهي منظمات تسيطر عليها النظرية “Y” في تعاملها مع أفرادها .

ويعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها أي منظمة، وتزداد هذه الأهمية في المنظمات الخدمية. وتصنف المكتبات – على اختلاف أنوعها – ومراكز المعلومات على أنها منظمات خدمية،ومسؤولة عن خدمتين أساسيتين هما :

1-خدمة تقديم المعلومات.

2-خدمة إتاحة أوعية المعلومات.

ونظراً للسمات المميزة للخدمات بشكل عام :

1-غير ملموسة، أي ليس لها مواصفات وأبعاد معيارية أو مادية.

2-غير نمطية، أي تتشكل حسب رغبة متلقي الخدمة.

3-وجود علاقة أو اتصال مباشر بين منظمة الخدمة وبين متلقي الخدمة.

4-مساهمة متلقي الخدمة في إنتاج الخدمة.

فإن عبء " تسويق" خدمات المكتبات ومراكز المعلومات يقع على أفرادها، لا سيما المتواجدين في نقاط الخدمة المباشر ة بالجمهور، مثل أفراد : الإرشاد المرجعي، الإعارة الخارجية، الاشتراكات والعضوية ...إلخ، بل قد يصل العبء إلى " أفراد الأمن " المتواجدين في مداخل تلك المكتبات أو مراكز المعلومات.

عناصر الإدارة الإستراتيجية (العملية الإدارية) :

تمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية العملية الإدارية والتي يمكن تعريفها بأنها:

"مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات".

وتتكون العملية الإدارية من سلسلة من العمليات الجزئية، ترتبط ببعضها البعض وتقسيمها إلى سلسلة من العمليات الجزئية لتسهيل دراستها تسمى خطوات الإدارة الإستراتيجية.

وتعتمد العملية الإدارية على مجموعتين من العوامل:

1- مجموعة العوامل الفنية : وتشمل الأسس والقواعد العلمية التي تقوم عليها الأنشطة، الإمكانات المادية المستخدمة في الأداء، أساليب وطرق العمل.

2- مجموعة العوامل الإنسانية : وتشمل قدرات ومهارات ورغبات العاملين في تأدية النشاط.

ج- خطوات الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في التخطيط والتطبيق، والإدارة الإستراتيجية هي رحلة شيقة وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

1ـ لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

2ـ جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

3ـ مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.

4ـ إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف، بل تتم على فترات دورية.

5ـ لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطة مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الإدارية الإستراتيجية في تحديد:

غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها ويعقب

ذلك تهيئـة الظـروف أو المنـاخ لوضـع الاختيـار الاسـتراتيجي موضـع التنفيـذ الفعـلي وتنتهي بعملية التقييم.

وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسة هي:

1ـ مرحلة التصميم (صياغة الإستراتيجية).

2ـ مرحلة التطبيق(تنفيذ الإستراتيجية).

3ـ مرحلة التقويم (الرقابة والتقييم).



(شكل رقم 1)

أولاً: مرحلة التصميم صياغة الإستراتيجية (Strategy Formulationo) :

ـ ويطلق عليهـا أيضًـا مرحلـة التخطـيط الاسـتراتيجي، وتهـتم مرحلـة التصـميم بوضع الخطة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثـم تحديـد نقـاط القـوة والضـعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضًا تحديد الفـرص والتهديـدات، وبعـد ذلـك

تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفة.

- **صياغة الإستراتيجية:**

الإستراتيجية توضع على ثلاثة مستويات:

- المستوى الكلي.
- المستوى الإداري (وحدات).
- المستوى التشغيلي.
- إعداد الإستراتيجية على المستوى الكلي تتخذ قرارات.
- لتحديد التوجه العام.

كما تتطلب عملية صياغة الإستراتيجية :

- تجميع المعلومات وتحليلها.
- اتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها.
- أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة،حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة.
- البحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.
- تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجيات.
- تحديد نقاط القوة – والضعف- الفرص – التهديدات – الفرضيات.

- وضع الخيارات الإستراتيجية.
- تحليل وتقييم الخيارات.
- هرمية الإستراتيجية.

وتشكل هذه المرحلة في مجملها المقومات الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي وهي:

1- الغايات:

هي عبارات فلسفية عامة وواسعة، طموحة، تتسم بالتجريد والمثالية والتعقيد، بعيدة المدى غير محددة من حيث مدة تطبيقها.

إنها نواتج مستقبلية متعلقة بالفرد والمجتمع، ترغب في تحقيقها سلطة سياسية قائمة، في ضوء مقومات فلسفية، دينية، أخلاقية لمجتمع ما، وعليه فهي تختلف من مجتمع لآخر باختلاف الأنظمة السياسية والتربوية السائدة.

2- **المرامي-المقاصد:**

وهي أقل عمومية وتجريدا وأكثر وضوحا وتحديدا من الغايات، لكنها لا تخلو من العمومية والتجريد، وتعتبر المرامي وسيلة لتحقيق الغايات، كما أنها أكثر تعرّضاً للإصلاح والتغيير. وأنها تلك النوايا التي تعلن لآفاق أقصر أمد من الغايات وتبقى نوعية.

وبذلك فالمرامي أقل أمد من الغايات، وأنها عبارات مجزأة وتحليلية للغايات، وترتبط المرامي بالقرارات والمناشير السياسية والتربوية والاقتصادية.

3- الأهداف: Objectives :

الأهداف : النتائج النهائية للأنشطة... ما يجب إنجازه... ماذا؟

ويقصد بها الغايات أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، حيث يعتبر تحديد الأهداف عملية ضرورية لتسيير النشاطات، وبدونها يصبح التخطيط لا معنى له.

لماذا يجب وضع أهداف لجميع المستويات الإدارية؟

- نقطة البدء في التخطيط، رسم السياسات، قواعد وإجراءات العمل، الموازنات، البرامج والمشروعات.
- مرشد لاتخاذ القرارات.
- تحديد مراكز المسؤولية.
- تفويض السلطات وتحديد الصلاحيات.
- وضع مؤشرات ومقاييس الأداء المؤسسي.
- تقييم أداء الأفراد.

خصائص الأهداف:

1- الارتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية.

2- العملية والواقعية.

3- التحدي.

4- القابلية للقياس.

5- الجدولة الزمنية.

6- التوازن.

7- المساءلة.

8- الشمولية.

9- التدرج.

10- المعاصر.

- الأهداف على ثلاثة مستويات:

1- أهداف إستراتيجية: Strategic Goals:

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.
- طويلة الأجل وغير محددة النهاية.

2- أهداف تكتيكية Tactical Goals:

يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى:

- **تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.**
- **متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.**
- **أكثر تحديدًا من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها.**
- **تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.**

3- أهداف تشغيلية Operational Goals:

يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية:

- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.

- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
- قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

إذا كانت الغايات هي ما يريد المجتمع تحقيقها في الأفراد، فإن ذلك لا يتم إلا بعد المرور بأهداف صغيرة تتحقق عبر حلقات تفضي السابقة منها إلى اللاحقة. فتحقيق أهداف خاصة يفضي إلى تحقيق الأهداف العامة، وتحقيق المرامي يفضي إلى تحقيق الغايات التي يسعى المجتمع لتحقيقها.

إن الهدف العام هو صياغة وتعيين المعطيات العامة التي يمكن توقعها. والأهداف العامة تمثل قائمة من المعطيات للعمل بها، وليست قائمة من ألوان السلوك يحققها كل الأفراد.

والهدف العام هو عبارة على درجة متوسطة من حيث التعميم والتحديد والدقة، وهو يمثل جملة من القدرات والمهارات العامة التي يكتسبها الفرد بعد انتهائه من برنامج معين. ويعلن عن الأهداف العامة عند بداية وضع البرامج.

الأهداف تتجه نحو الدقة بدءا من الغايات إلى الأهداف الخاصة فتتفرع الغايات إلى مرامي وتتضمن هذه الأخيرة مجموعة من الأهداف العامة التي تتجزأ إلى أهداف خاصة التي تحلل إلى أهداف إجرائية تمثل تحديد الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف خلال فترة زمنية محددة.

كما أن تحديد الأهداف لا يحقق أغراضه إلا إذا توافرت في الهدف عدد من الصفات والمميزات وهي :

أ ـ الوضوح : لا بد أن يكون الهدف الذي يراد تحقيقه واضحا لمن يقوم بوضع الهدف وكذلك لمن يقوم بتنفيذه (العاملين) وذلك بالتعبير عن الأهداف بصورة كمية ، ويتم تعريف العاملين بالأهداف عن طريق عمل لقاءات بين المدراء والعاملين، وبهذا يمكن القول أن تحديد الهدف ووضوحه يحقق عددا من المزايا وهي :

1- يساعد على توحيد الجهود الجماعية لتنفيذ الأهداف.
2- مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.
3- وضع المعايير اللازمة للأداء لسرعة تحديد الانحراف وتصحيحه.
4- تنسيق العمل بين الأفراد بشكل واضح محدد.

ب ـ القناعة بالهدف:من حيث أهميته وجدواه، وتأتي من الفهم الصحيح للهدف، وكلما زادت القناعة بالهدف زادت درجة حماس العاملين نحو تحقيقه.

ج ـ الواقعية في الهدف : ويقصد بها إمكانية تحقيقه في الواقع العملي، وذلك بأن يكون متناسبا مع الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة، ومعبّراً عن حاجات العمل.

د ـ التناسق والانسجام: وذلك بأن تكون الأهداف الموضوعة متناسقة مع بعضها البعض، بحيث يسهل تنفيذها، فأي تعارض بين الأهداف سيؤثر على مسيرة الخطة، مما يحدث نوعا من الإرباك للعمل.

هـ ـ مشروعية الهدف : ويقصد بها مدى ملائمة الهدف للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات.

و ـ القابلية للقياس : حتى تتمكن الإدارة من التأكد من تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، فإنه يجب على المخطط ترجمة الأهداف إلى وحدات قابلة للقياس، وألا تكون مجرد كلمات، لا يوجد تحديد لمدلولها، مما يساعد على عمل التعديلات اللازمة في ظروف التنفيذ، وتخضع الأهداف للمقاييس التالية :

1- قياس زمني : أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.

2- قياس كمي : أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.

3- قياس نوعي : تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

4- **السياسات:**

ويقصد بها مجموعة المبادئ أو القوانين التي تحدد أسلوب التصرف نحو تحقيق الأهداف أو الغايات المرجوة، ويشترط فيها الوضوح، التناسق والانسجام، الاقتناع والقبول، المرونة، المشروعية، الشمولية، الكفاية، وتحديد كيفية تحقيق الأهداف بوضع السياسات أمر له مجموعة من المزايا وهي :

أ ـ تحقيق نوع من الثبات واستقرار، وذلك بتوضيح منهاج العمل للرؤساء والمرؤوسين.

ب ـ تحقيق نوع من التناسق والانسجام بين الجهود المختلفة، مما يقلل من الانحرافات في تنفيذ الخطط.

ج ـ توفير الوقت والجهد للعاملين نظرا لوجود سياسات محددة سلفا تساعد الإدارة في تحديد الطرق التي يجب إتباعها عند التنفيذ.

د ـ إيجاد نوع من الرقابة على أساليب التنفيذ نظرا لوجـود قواعـد ومبـادئ محـددة وواضحة تحكم اختيار هذه الأساليب.

5- **الإجراءات** :

ويقصد بها تحديد الخطوات التي يجب إتباعها لتحقيـق الأهـداف، فمـثلاً إجـراءات التطبيق تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التـي يجـب عـلى طالـب الوظيفـة المرور بها بدء من تعبئة نمـوذج الطلـب، ويشـترط فيهـا الدقـة والوضـوح، والبسـاطة والسهولة، والمرونة، والتناسق والانسـجام، وتحديـد الإجـراءات يلتقـي في مزايـاه مـع مزايا تحديد سياسات العمل.

6- **الميزانيات** :

وتشمل تسجيلا للالتزامات المستقبلية لتحقيـق الأهـداف، وترجمـة السياسـات عـلى شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل.

7- **البرامج** :

وتتضمن البيانات الخاصة بمجموعة الأنشطة الواجب القيام بها بإعداد جدول زمنـي يحدد الوقت النسبي لأعمال البرنامج.

المرحلة الثانية :

مرحلة التطبيق تنفيذ الإستراتيجية (Strategy Implementationo)

وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسـات إلى تصرفـات مـن خـلال الـبرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليـات تتطلـب تغـيرات داخـل الثقافـة التنظيميـة، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

- **تطبيق الإستراتيجية:**

ممارسة الوظائف الإدارية:

- التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة.
- تصميم وصياغة السياسات وإجراءات العمل.
- تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد والجماعات.
- تصميم نظم الحوافز وقياس الأداء.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات.

وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

ويحتاج تطبيق الإستراتيجية إلى:

- أفكار جديدة وخلاقة ليست تقليدية.
- البرامج أو المشروعات.
- الميزانيات.
- الإجراءات.
- الهياكل التنظيمية.
- أنظمة العمل.
- ثقافة مؤسسية إيجابية.
- مهارات وخبرات وقدرات متميزة.
- نظم معلومات واتصالات.
- ممارسات إدارية فعالة.

- **تطبيق الإستراتيجيات:**

متطلبات التطبيق الفعال تتضمن:

1. الهياكل التنظيمية.
2. أنظمة العمل.
3. نظم معلومات واتصالات.
4. ثقافة مؤسسية إيجابية.
5. مهارات وخبرات وقدرات متميزة.
6. ممارسات إدارية فعالة.



(شكل رقم 2)

المحاور الستة الأساسية للإستراتيجية :

1) دعم وتنمية الموارد المالية والبشرية.

2) الإعلام والتوعية التنموية.

3) جودة ونوعية الخدمات المقدمة.

4) التنسيق والتكامل مع المؤسسات الأخرى.

5) البنية الأساسية والمؤسسية.

6) تعظيم الإنتاجية وترشيد الإنفاق.

- **وضع الخيار الاستراتيجي:**

موضع التنفيذ العملي:

يعني ممارسة وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

قد يتم التنفيذ من خلال:

- التقسيمات الوظيفية المعتادة للأنشطة.
- ترجمة الإستراتيجية إلى مشروعات وبرامج تنفيذية.
- وكلاهما يتطلب:
- بناء هيكل تنظيمي مناسب للاختيار الاستراتيجي.
- تحديد واضح لاختصاصات وحدات أو مراكز العمل.
- إيجاد آلية لتحقيق التفاعل والتنسيق والتكامل.
- إيجاد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية.
- إعداد الموازنات وتخصيص الموارد المتاحة.
- تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة للأفراد.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات الوظيفية.
- تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ.
- صياغة السياسات وإجراءات وقواعد العمل.
- وضع مؤشرات ومقاييس الأداء.
- وضع نظم الرقابة والحوافز.
- توفير المناخ المحفز على الإتقان وتحمل المسؤولية.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقويم:

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.

ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلابد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.

ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية، وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية.

وتخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.

- **تقييم الأوضاع الحالية:**

• مراجعة الرسالة والأهداف الحالية.

• تقييم نتائج الإستراتيجيات الحالية والسابقة.

• مراجعة الأوضاع الداخلية.

• مراجعة الظروف الخارجية المحيطة.

- **تقويم الإستراتيجية :**

- مراجعة أسس بناء الإستراتيجية.
- وضع معايير الأداء.
- قياس الأداء.
- اتخاذ القرارات اللازمة.

- **تقويم وضبط الإستراتيجية:**

ويتم ذلك من خلال متابعة التنفيذ وتقويم الأداء وفق المراحل الآتية:

أولاً : الرقابة:

الرقابة التقويمية : أداة أساسية في عمل الإدارة الإستراتيجية.

تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة إستراتيجيتها وأثناءه وبعده ذلك أن هذه الرقابة التقويمية تتولى:

- إجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الإستراتيجية.

- **بناء المعايير/ تحديد المقاييس:**

استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار وصياغة الإستراتيجية.

تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة، بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء. وأن يكون شاملاً، بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

ثانياً: قياس الأداء الفعلي:

وهذا يتطلب:

- إيجاد أداة لقياس أداء البرنامج بطريقة موضوعية يتم تحديدها أو الاتفاق عليها ليتم جمع البيانات عن مستوى البرنامج أو الخدمة المقدمة.

- وضع تلك البيانات في فئات لمساعدة متخذ القرار أو المستفيدين أو الممولين أو المخططين للتقويم في الحُكم على البرنامج أو الخدمة.

- إعطاء الأرقام أو توظيفها وفقاً لنظام معين من أجل التقييم الكمي لسمة أو متغير معين

- كشف التغيرات التي تحدث سلباً أو إيجاباً.

- قياس مؤشر الأداء.

ثالثاً: مقابلة الأداء الفعلي للمعايير(الأهداف المخططة):

وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.

رابعاً : اتخاذ الإجراءات المناسبة:

وهذا يتطلب :

- تغير المعاير / المقاييس.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- الاستمرار في الأداء وتطويره.

خامساً : تقييم محتويات الإستراتيجية:

وهذا يتطلب :

- تقييم محددات الكفاءة الإنتاجية.

- تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية.

- تقيـيم درجـة جـودة نظـام التحليـل الـذي تسـتخدمه المنظمـة في الوصـول إلى الاستراتيجيات التي تستخدمها.

سادساً: المراجعة الإستراتيجية:

إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحـداتها وتمارسـها الإدارة العليـا أو لجان المراجعة أو المديرين وغالباً ما يتم الاستعانة بالاستشاريين في هذا المجال.

تستهدف المراجعة الإستراتيجية تدقيق:

1- درجـة فعاليـة المنظمـة في علاقاتهـا بـالمجتمع مـن حيـث اسـتجابتها لحاجـات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.

2- فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.

3- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

4- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمـة مقارنـة بـالمنظمات الأخـرى وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيـام الإدارة بـبعض التصرفـات التـي تـؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعـلي والمعـايير الموضـوعة، بحيـث يـتم تغيـير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين:

- **تحديد أسباب الانحرافات:** هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أم أمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية؟ وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل أهمها: الاستيضاح عن مدى ملائمة الإستراتيجية في ظل قيام الانحرافات.

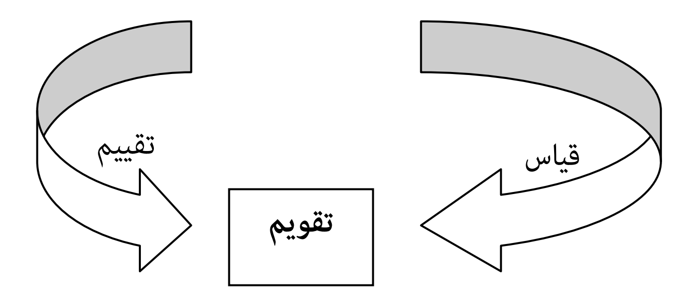
- **الإجراءات التصحيحية وذلك من خلال:**

أما تعديل الإستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.

- وأخيراً :فإن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الإستراتيجية تؤدي تلقائياً إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها، أي المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها وفي المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجي.

العلاقة بين القياس و التقييم و التقويم:

قياس(اختبار) + تقييم(إصدار الحكم على النتيجة) = تقويم(علاج الضعف)



لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، ولذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المنظمة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية.

فالاستراتيجيات الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة ونقاط ضعف المنظمة، فشركة مرسيدس تقدم سيارة مرتفعة الثمن وناجحة عالميًا، وشركة فيات تقدم عربة منخفضة الثمن وناجحة عالميًا أيضًا، فكل من الشركتين تعرفان نقاط القوة والضعف وتعملان في حدودهما.

وتقييم الإمكانات الداخلية للمنظمة يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية، أي بالنسبة للمنافسين في الصناعات، فلا توجد قوة مطلقة أو ضعف مطلق، بل تقاس القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين ولذلك فإن تقيم الإمكانات الداخلية للمنظمة ينبغي أن يتم بالنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح يتأثر ببيئته الخارجية بمعنى أن القوة والضعف يتحددان من وجهة نظر خارجية، فمستوى التكنولوجيا البدائي اليدوي يعتبر نقطة ضعف إذا تخلف عن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة، ولكن لا يعتبر نقطة ضعف في كل الصناعات، فشركات تقطيع الماس العالمية ما زالت تستخدم الأساليب اليدوية في هذه العملية، وبالمثل فإن تصنيع الحلي الفاخر ما زال يعتمد على العامل الماهر اليدوي، في حين أن صناعة الدواء تقترب الآن من الآلية الكاملة خاصة في مرحلة التعبئة والتغليف.

ومعنى ذلك أن تقييم الإمكانات للمنظمة هو خطوة إستراتيجية ينبغي النظر إليها على أنها عملية مرتبطة بما يجري في بيئة المنظمة الخارجية.

بمعنى أن عملية تقييم البيئة الخارجية يمكن أن تسفر عن النتائج الآتية:

1ـ نقاط قوة تمكن المنظمة من استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.

2ـ نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة تهديدات تفرضها البيئة الخارجية.

3ـ نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من فرص موجودة في البيئة الخارجية.

4ـ نقاط ضعف تجعل المنظمة معرضة بسببها لمزيد من التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

وبناء على تقييم الإمكانات الداخلية يمكن للمنظمة الإجابة على الأسئلة الآتية:

- كيف يمكن استخدام نقاط القوة الداخلية في تعظيم استغلال الفرص المتاحة؟

ـ كيف يمكن الاستفادة من نقاط القوة الداخلية لمواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تهديدات؟

ـ ما هي أوجه التحسين والتطوير الضرورية في الأداء الداخلي والواجب انجازها حتى تستطيع المنظمة استغلال الفرص المتاحة؟

ـ ما هي الأنشطة الواجب التخلص منها تمامًا حتى تستطيع المنظمة البقاء في السوق؟

فالهدف من تقييم الإمكانات الداخلية هو التعرف على نقاط القوة التي يمكن استخدامها لتحقيق النجاح في السوق أو تجنب الفشل فيه، فعندما اكتشفت الشركات اليابانية لصناعة الحاسبات الآلية الشخصية أنها لم تستطع جذب العدد الكافي من المستهلكين الأمريكيين. معنى ذلك أن الهدف الأساسي من تقييم الإمكانات الداخلية هو وضع الاستراتيجيات الخارجية المناسبة، وأن القوة والضعف لا يتم قياسها إلا في ضوء قوة وضعف المنافسين في السوق المستهدف،

ويمكن القول أن الإستراتيجية المناسبة هي نتيجة للتوفيق بين نقاط القوة والضعف من ناحية وبين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية من ناحية ثانية.

توجد علاقة دائمة بين الرسالة من ناحية وبين نتائج تقييم البيئة الخارجية وتقييم الإمكانات الداخلية من ناحية أخرى.

فعند بداية المشروع تقوم الإدارة العليا بتقييم البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات الموجودة فيها ثم تقييم الإمكانات المتاحة لتحديد نوعية الفرص التي سوف تركز عليها المنظمة والتي تتناسب منطقيًا مع إمكاناتها.

فإذا كانت الرسالة تحدد مثلاً أن نشاط المنظمة يقتصر على السوق المحلي وأنه يقتصر على تجميع السلع للعملاء من ذوي الدخول المرتفعة في المجتمع فإن عمليات التقييم تركز على تجميع المعلومات عن السوق المحلي، وعلى تجميع بيانات عن رغبات واحتياجات تلك الشريحة المستهدفة من العملاء كما حددتها الرسالة.

بمعنى أن الرسالة أصبحت في هذه المرحلة من مراحل تطور المنظمة بمثابة الوسيلة التي تحدد البيئة التي يتم تقييمها كما تحدد المعيار الذي سوف يستخدم للتقييم والتفاعل بين الرسالة وعمليات التقييم هو عملية مستمرة، فقد تظهر عملية التقييم نتائج معينة، مثل وصول السوق المحلي إلى درجة التشبع مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة فيه في حين تظهر نتائج التقييم أن هناك أسواقًا جديدة يمكن الدخول فيها بتكلفة معقولة، فيتم بناء على تلك المعلومات الجديدة التي تم

الحصول عليها من عمليات التقييم تعديل الرسالة،بحيث لا يقتصر السوق المستهدف على السوق المحلي،بل يعدل ليشمل أسواقًا جديدة.

ويتبين من ذلك أن هناك تفاعلاً دائمًا ومستمرًا بين الرسـالة وتقيـيم البيئـة الخارجيـة وتقييم الإمكانات الداخلية.

د- خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية.
- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
- المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الإستراتيجية.
- المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة وترشيد استخدامها.
- القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.

ويتطلب من فهم الإجابة عن الأسئلة الآتية :

الهيكل التنظيمي:

1. هل يعكس الهيكل التنظيمي الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة؟
2. هل هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات؟
3. هل تتناسب الصلاحيات أو السلطات مع المسؤوليات؟
4. هل هناك تعارض في ممارسة بعض الصلاحيات؟ وما هي؟
5. هل هناك أدوات لتحقيق التنسيق والتكامل بين عمل الوحدات المختلفة؟
6. هل يوجد دليل لتوصيف الوظائف؟ وهل يتم استحداثه؟
7. ما مدى الاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية؟
8. ما مدى الاعتماد على تقييم أداء الموظفين؟
9. ما مدى ملائمة البناء التنظيمي الحالي لطبيعة الأعمال المطلوبة؟
10. هل يسمح البناء التنظيمي بتفويض السلطات؟
11. هل هناك عقبات تعترض التفويض ؟ ما هي؟
12. هل يساعد البناء التنظيمي على خدمة جميع المناطق؟
13. ما هي السمة الغالبة في تقديم الخدمات الشرطية (مركزية / لا مركزية)؟
14. هل يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة؟
15. هل تبدو نسبة الإداريين إلى المتخصصين معقولة؟

2- الموارد البشرية:

1. هل أعداد الموظفين الحاليين كافية للأعمال المطلوبة؟
2. هل يتناسب تأهيل هؤلاء الموظفين مع طبيعة أعمالهم؟
3. ما نسبة العمالة الأجنبية إلى العمالة الإجمالية؟
4. ما هي نوعية الوظائف التي تشغلها العمالة الأجنبية؟
5. هل تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة؟
6. هـل تتـوافر نظـم لحفـز العـاملين عـلى زيـادة جهـودهم وتطـوير أدائهـم؟

3- الفلسفة والأنماط الإدارية:

1. هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطوير والتغيير لصالح العمل ؟
2. هل تشجع الإدارة العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم؟
3. هل تتوافر لدى الإدارة الحالية درجة عالية من الولاء والانتماء؟
4. هل توجد سياسات واضحة للعمل؟ وهـل تغطـي هـذه السياسـات مختلـف المجالات؟
5. هل يـتم تعـديل سياسـات وإجـراءات العمـل وفقـا للظـروف والمسـتجدات البيئية؟
6. هل توجد شكوى من الموظفين أو المستهدفين بشأن بعض الإجراءات؟
7. هل يساعد النمط الإداري الحالي في حفز الموظفين ودفعهم للعمل الجاد؟
8. ما مدى ترحيب الإدارة بآراء ومقترحات الموظفين؟

9. هل توجد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة عن النتائج؟
10. ما مدى كفاية وسلامة هذه الآليات في حالة وجودها

4-النظم الإدارية والمعلوماتية:

1. ما مدى مساعدة الأنظمة واللوائح الحالية في ترشيد الأداء وضبط حركته؟
2. هـل توجـد أنظمـة لمعالجـة الانحرافـات السـالبة عـن الخطـط والأهـداف المحددة؟
3. هل هناك تعارض أو ازدواجية أو تداخل بين النظم واللوائح المختلفة؟
4. إلى أي حد تساعد النظم الحالية في تحقيق سرعة الإنجـاز والأداء الاقتصـادي للعمل؟

كما ينبغي توافر ما يلي :

1-خطوات التحليل:

- تحديد نوع المعلومات المطلوبة.
- جمع المعلومات وتبويبها ومناقشتها.
- تحديد آثار هذه المعلومات على مسارات العمل.
- تحديد الأهمية النسبية لهذه الآثار.
- تحديد جوانب القوة وجوانب القصور.

1- التحليل الموقفي (تقييم الأوضاع الحالية):

- البيئة الداخلية:

- تشمل كافة الإمكانات والقدرات المتاحة (مادية / بشرية / معنوية).

- **الهدف :**

• تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلاً.

• تحديد نقاط الضعف / جوانب القصور حتى يمكن معالجتها أو التغلب عليها.

- **أهم مكونات عناصر البيئة الداخلية:**

• الموارد البشرية.

• الهيكل التنظيمي.

• أدوات و أساليب تقديم الخدمة.

• الفلسفة و الأنماط الإدارية.

• النظم الإدارية و المعلوماتية.

- **البيئة الخارجية:**

• تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرتها.

• يفيد تحليل هذه المتغيرات في:

o صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها.

o كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها.

o تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها.

o تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تحجيمها أو علاجها.

- **أهم عناصر البيئة الخارجية:**

• التوسعات العمرانية.

- المنظمات الأخرى.
- الممولين- المنظمات الدولية.
- الأجهزة الحكومية والخدمية
- النظم السياسية والاقتصادية.
- القـوانين والتشريعـات، والاتفاقيـات الدوليـة، معـدلات الـدخل والبطالـة والتضخم.
- الهيكل الاقتصادي ومؤشراته.
- المؤسسات المالية وتعاملاتها.
- المستفيدين بالخدمات : أعدادهم ونوعياتهم وأماكن تواجدهم وخصائصـهم الديموغرافية ومعدلات نموهم.
- النظم الاجتماعية والثقافية: القيم والمعتقـدات والعـادات والتقاليـد الثقافـة العامة والوعي الديني، أجهزة ونظم الإعلام، التغيرات والتركيبة السكانية

- **الفرص:**

- الدعم والمساندة (من أي جهة) للأعمال في مجال التخصص.
- التطور التكنولوجي في أساليب انجاز الأنشطة.
- العلاقات الجيدة مع بعض المنظمات المحلية والدولية.

- **التهديدات:**

- الانكماش الاقتصادي.
- ارتفاع نسبة البطالة.
- ظهور تيارات سياسية أو فكرية جديدة.

- الخلافات الفكرية مع بعض المنظمات.
- غياب التشريعات المنظمة لبعض المعاملات أو العلاقات الاجتماعية.

رابع عشر :أنواع القرارات في المنظمات:

يلاحظ أن القرارات التي تتضمن تغييرًا داخل المنظمة لا تعتبر قرارات إستراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، فمثلاً قرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة، وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تعتبر قرارات إستراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ولكنها تعتبر قرارات إستراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية، وجعلها أكثر قدرة على خدمة عملائها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون.

وعلى سبيل المثال: فإن تدريب العاملين يعتبر قراراً استراتيجيًا إذا كانت المنظمة تدرب العاملين حتى يتملكوا المهارات والمعارف اللازمة لتحركاتها الإستراتيجية، أما المنظمة التي تدرب العاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف.

إستراتيجية محدودة فإن قرارات التدريب في هذه المنظمة تعتبر قرارات غير إستراتيجية.

فهل أنت مدير استراتيجي تحسن إدارة منظمتك استراتيجيًا وتحدد بدقة مكامن القوة والضعف لديك؟ وهل تعرف معنى الفرصة وخطورة التهديد وتعرف

كيف تتصرف؟ يمكنك النظر للإستراتيجية باعتبارها قرارًا يتضمن تحريك موارد المنظمة المادية والبشرية.

ترى إدارة المنظمة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر عملائها.

وهي تشبه ألعاب الذكاء، حيث يوجد عدد محدد من التحركات يمكن للاعب استغلالها لتحقيق الفوز.

وبالمثل فإن المدير لديه عدد محدد من الاستراتيجيات الأساسية ويمكن أن يطبق أي منها أو تشكيلة منها على النحو الذي يرى أنه يتناسب مع الإمكانات الداخلية متمثلة في نقاط القوة والضعف، وما يتلاءم وظروف البيئة بما تحويه من فرص وتهديدات.

والمدير يحاول اختبار الاستراتيجيات التي تعظم من استغلال الفرص المتاحة وتعمل على زيادة قدرة المنظمة في مواجهة التهديدات المحيطة بها والتي تعمل في نفس الوقت على تعظيم استغلال نقاط القوة وعلى معالجة نقاط ضعف المنظمة.

ويعتمد اختيار الاستراتيجيات المناسبة على نتائج تقييم البيئة الخارجية وما أظهرته من فرص وتهديدات ونتائج وتقييم البيئة الداخلية وما اكتشفته من نقاط ضعف وقوة.

ـ ويمكن تقسيم الاستراتيجيات إلى مجموعتين رئيسيتين:

1ـ استراتيجيات بورتر.

2ـ الاستراتيجيات الأساسية.

أ- استراتيجيات بورتر:

[1] إستراتيجية تحقيق الزيادة في تخفيض التكلفة:

تحاول المنظمة التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من النافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.

[2] إستراتيجية التميز عن المنافسين:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.

[3] إستراتيجية التركيز:

وتعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة.

ويتوقف النجاح في هذه الإستراتيجية من ناحية على تلاؤم القطاع المختار مع إمكانات المنظمة ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره.

ويلاحظ أن الهدف من الاستراتيجيات الأساسية الثلاثة التي قدمها بورتر هو محاولة زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، كما يلاحظ أنه يمكن تطبيق كل منها بعدة طرق، ويتوقف اختيار هذه الطرق البديلة على الإمكانات الداخلية وطبيعة الفرص والتهديدات المرجوة في البيئة الخارجية.

ب- الاستراتيجيات الأساسية:

بالإضافة إلى استراتيجيات بورتر ظهرت مجموعة أخرى من الاستراتيجيات الأساسية الأكثر تفصيلاً والتي يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة لتحقيق الاستراتيجيات الأساسية لبورتر.

وإليك هذه الاستراتيجيات:

1ـ التكامل الخلفي:

ويعني محاولة المنظمة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها، وذلك لإلغاء المورد أو السيطرة عليه.

وهناك أسباب تدعو المنظمات لإتباع تلك الإستراتيجية:

ـ حصول المورد على أرباح كبيرة تمثل عائدًا مقبولاً إذا أرادت المنظمة الاستثمار في شراء مصدر التوريد.

ـ عدم قدرة المورد على الوفاء باحتياجات المنظمة من ناحية الوقت والجودة والسعر.

ـ قلة عدد الموردين بالمقارنة بعدد المنافسين في السوق.

ـ ارتفاع تكلفة التوريدات بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج.

ـ عند زيادة مخاطر توقف الإنتاج نتيجة لعدم كفاية الموارد الأولية في السوق.

2ـ التكامل الأمامي:

وهو يعني محاولة المنظمة للسيطرة على منافذ التوزيع بالشراء أو الاندماج، وتلجأ المؤسسات لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على

تلبيــة احتياجــات المنظمــة وتحقيــق أهــدافها مــن ناحيــة الوصــول إلى المســتهلك المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي تزيد من قوة المنظمة.

3ـ التكامل الأفقي:

ومعناه السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء أو التملك، وإذا أدى هذا المسلك إلى الاحتكاك فإن الشرع يمنعه وينهى عنه.

4ـ اختراق السوق:

ومعناه اسـتخدام الجهـود البيعيـة والإعلانيـة والتسـويقية لزيـادة حصـة المنظمـة في السـوق الحـالي والمنتجـات الحاليـة، وتهـدف هـذه الإسـتراتيجية إلى زيـادة معـدل الاستهلاك الحالي عن طريـق الجهـود الإعلانيـة أو جـذب عمـلاء المنافسـين أو جـذب عملاء جدد لم يكونوا يستخدمون المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

وينبغي التوقف عن تطبيق هذه الإستراتيجية إذا وجد المدير أنه لا علاقة بـين زيـادة الاتفاقات الإعلانية وإيراد المبيعات.

5ـ تنمية السوق:

ومعناه زيادة عدد الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، أي التوسع الجغرافي في أسـواق المنظمة، ولكن ببيع نفس المنتج أو الخدمة.

6ـ تطوير المنتج:

ومعناه إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي بجعله أصـغر أو أكـبر وتحسـين طريقـة التغليـف والألوان،وكـذلك التكنولوجيـا المسـتخدمة في إنتاجـه لإطالـة دورة حياته.

7ـ الاختراعات:

معناه إنتاج منتج أو عمل دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي، فمثلاً إحلال الترانز ستور محل الأنابيب المفرغة، ثم إحلال الدوائر المتكاملة محل الترانز ستور أعطى للحاسبات الإلكترونية دورة حياة جديدة.

8ـ التحالفات:

وهي إستراتيجية توسعية وتصلح أن تكون دفاعية، وهي تندرج من اتفاقات التعاون في مجال التسويق والإعلانات والبحوث والتطوير، وقد تتطور إلى المشروعات المشتركة، وتعني إقامة مشروع جديد يمثل كيانًا منفصلاً تمامًا من الشركات الأصلية التي أقامت المشروع المشترك.

وآخر مرحلة من مراحل التحالفات هي الاندماج، ويعني اتفاق شركتين أو أكثر على التحالف معًا لعمل كيان واحد يجمعهما معًا.

9ـ الانكماش:

وهو لمواجهة أزمات طارئة، ومعنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، كما حدث لشركات الطيران الأمريكية عقب أحداث 11 سبتمبر.

10ـ التصفية:

قد يكون جزئيًا بالتخلص من أحد أنشطة المنظمة أو منتجاتها نهائيًا لاستمرار انخفاض المبيعات وقلة الأرباح، وقد يكون كليًا وهو بيع أصول الشركات والخروج من النشاط نهائيًا وتجنيب إعلان الإفلاس.

خامس عشر : أهمية التخطيط :

التخطيط أمر لازم وحيوي لنجاح المؤسسة لأنه يعود بفوائد عديدة منها:

يعمل على إبراز الأهداف بصورة واضحة، تساعد على توضيح الرؤية وتوجيه الجهود، لأنه بدون ذلك يحصل ضياع في الجهود والوقت وفوضى في الاتجاه.

وفي هذا الصدد يشير بيتر إلى أن عدم وجود جهود تخطيطية كافية، وعدم وجود أهداف واضحة ينتج عنه ضياع جهود العاملين في المنظمة، وضياع الوقت، كم تغلب الفوضى على الجهود الجماعية.

وعن أهمية التخطيط في المنظمات :

1- يحدد مراحل العمل والوقت اللازم لإنجاز كل مرحلة مما يساعد في الوصول إلى الهدف.

2- يمكن من التنبؤ بالمشاكل والمعوقات التي قد تعترض سير العمل، مما يدعو للاستعداد ومواجهة هذه المشاكل قبل حدوثها.

3- يسهل من عملية التقويم عن طريق مقارنة الإنجاز الفعلي لأهداف العمل من المعيار المحدد في خطة العمل.

4- يعمل على رفع كفاءة المنظمة ويزيد من فعاليتها.

أ- أنواع التخطيط :

للتخطيط أنواع متعددة، تتفاوت وفق عدد من المعايير وهي الفترة الزمنية، المستوى الإداري، النطاق (التفصيل)، المكان.

أولاً: أنواع التخطيط حسب الفترة الزمنية:

1- التخطيط بعيد المدى : ويغطي فترة زمنية أكثر من (5)سنوات.

2- التخطيط متوسط المدى : ويتراوح ما بين سنتين إلى (5) سنوات.

3- التخطيط قصير المدى : أقل من سنتين.

ومن مميزات التخطيط قصير المدى أنه يمكن تقييمه بسهوله، أما طويل المدى فإنه أكثر عرضة للأخطاء، لأنه من الصعب التنبؤ بالظروف التي يحتمل أن تسود المستقبل نتيجة لطول المدى.

ثانياً : أنواع التخطيط حسب المستويات الإدارية:

1- التخطيط على مستوى المشروع ككل (الخطط الإستراتيجية، والأساسية).

2- التخطيط على مستوى الوحدات (الخطط الأساسية للوحدات).

ثالثاً: أنواع التخطيط حسب المكان:

1- خطط إقليمية.

2- خطط محلية.

رابعاً: أنواع التخطيط حسب النطاق:

1- التخطيط الشامل : على مستوى الدولة ككل.

2- التخطيط الجزئي: يتناول مجالا معينا كالتعليم، الطب.........الخ.

ب- خصائص التخطيط :

1- يتعلق دائما بالمستقبل.

2- عملية مستمرة مكونة من مجموعة من القرارات المتداخلة التي تشمل تحديدا ومراجعة للمهمة الأساسية للمشروع.

3- يتطلب التخطيط وجود فلسفة معينة للإدارة، وتكوين اتجاهات معينة، فلكي يمكن أداء عملية التخطيط بفعالية، فإنه من الضروري اقتناع الإدارة بضرورة التخطيط كعملية مستمرة.

4- التخطيط ليس محاولة للتخلص من المخاطر، وإنما يهدف المدير عند قيامه بالتخطيط إلى فهم طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع، ويقوم باختيار البدائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة تؤدي إلى تقليل مستوى المخاطر.

سادس عشر: التنظيم:

يعتبر التنظيم من المهام التي يجب على المدير أن يفهمها، ويعرف أبعادها، لأن المدير الذي لا يعي تماما الأبعاد التنظيمية يدر المنظمة بغير أساس موضوعي، حيث تختلط عليه الأمور، وتتداخل الاختصاصات، وتتنازع السلطات بين العاملين.

أ- تعريف التنظيم:

عرف التنظيم بأنه "ذلك الجانب من العملية الإدارية الذي يختص بتحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في إدارات ودوائر ووحدات وأقسام، في ضوء تحديد العلائق التي تنشأ بين النشاطات والقائمين عليها في كل المستويات".

كما عرف بأنـه "هـو الهيكـل النـاتج عـن تحديـد وتجميـع العمـل، وتجديـد المسؤوليات وتفويض السلطات، وإقامة العلاقات بين الأعمال والقائمين عليها".

ويعرف بأنه "تنظـيم توزيـع الأعـمال المختلفـة عـلى العـاملين كـل في مجـال تخصصه، وإعطاء هؤلاء العاملين الصلاحيات لإنجـاز مـا اسـند إلـيهم مـن أ عـمال في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة وبأعلى مستوى للأداء".

مما سبق نستطيع القول أن تعريفات التنظيم المذكورة تتفق جميعهـا في أن التنظـيم يعني (عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسـيمها إلى اختصاصـات الأفراد، وتحديد وتوزيع السـلطة والمسـؤولية وإنشـاء العلاقـات بـين الأفـراد وتوحيـد الاتجاهات، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمـل بانسـجام وتناسـق لتحقيـق الهدف).

ب- أهمية التنظيم :

أي عمل لا يقوم على دراسة وتنظيم يصبح ضربا من الفـوضى والعشـوائية، فـالتنظيم هو الأسلوب الذي يوصـل إلى الأهـداف مـن أقـرب الطـرق، وتـبرز أهميتـه في الأمـور الآتية:

1- تقسيم العمل بين الموظفين : وتحديد مسؤولياتهم ونشاطاتهم لمنع التضارب وسوء التفاهم.

2- تزويد الموظفين بالمعلومات المتصلة بأعمالهم أولاً بأول.

3- تحديد أسلوب العمل، فلا تترك الحرية للموظفين يقررون ما يتبعونه في كـل حالة.

4- يعتبر النظام أفضل أسلوب للاتصال بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين وبعضهم بعض.

5- توفير جو من العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين.

سابع عشر : التوجيه:

يُعد التوجيه إحدى وظائف الإدارة الرئيسة، ومن أكثرها حساسية، خاصة وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين عملية التوجيه ومهارات المدير القيادية.

التوجيه، هو أحد نشاطات العملية الإدارية في المؤسسات،وهو الثالث بالترتيب.

إن سلامة التوجيه تُعد من أهم مهارات إدارة الوقت للوصول لتحقيق الأهداف. وأن سلامة التوجيه ينبع من الوعي بالآخرين و ما لديهم و هو أساس التوجيه، و في الوقت ذاته فإن إدارة الوقت تحث على تطوير نظام التوجيه في المؤسسات ليصبح أكثر اعتماداً على التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية معتمداً على المعلومات و ليس على السلطة و إذا كانت إدارة الوقت هي إدارة للموارد البشرية فإن التوجيه يهتم بالمورد البشري من خلال الارتقاء بمواهبه و قدراته.

التوجيه هي الوظيفة الحديثة في العملية الإدارية؛ دورها خلق العمل البناء و المنظم في المشروع و إخراجه نطاق الوجود لهذا الغرض يعرف التوجيه على أنه: الحث المستمر من طرف الرئيس للمرؤوسين على طاعة الأوامر و تنفيذ الأعمال وهو عملية دفع العاملين للعمل برغبة و حماس. و تحقيقا لهذا الغرض يتضمن التوجيه عملية إصدار الأوامر و حث الأفراد المكلفين بتنفيذ الأوامر و إنجاز

الأعمال. و يعرف أيضا إنها الوظيفة التي تختص بإرشاد المرؤوسين و ملاحظتهم أثناء أدائهم لأعمالهم و هي من مهمة الرئيس أو القائد باعتبار أن المرؤوسين يخضعون لإشرافه وعملية التوجيه هي وسيلة لبلغ أهداف التنظيم و تعتمد أساساً على إصدار الأوامر.

تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة. ويمكن تعريف التوجيه بأنه:

"عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية على كل من المدى القريب والبعيد. كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة".

تعتبر هذه العملية من الوظائف الصعبة ويرجع سبب صعوبتها إلى أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوى مركبة يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحياناً معها. وهذا يتطلب من المدير أن يتفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة.

والتوجيه هو جزء رئيس من عملية القيادة، والتي تتطلب من الرئيس أن يقضى بعض الوقت مع الأفراد من أجل الاستماع والإنصات والملاحظة، ثم تقديم النصح والإرشاد والتعليمات اللازمة التي تيسر مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم ويؤدي ذلك إلى ظهور صورة من الحماس وحب العمل وإجادته في نفس الوقت.

ثامن عشر : التقويم:

وهو عنصر هام من عناصر الإدارة، ويقصد به : (تقدير مدى صلاحية أو ملائمة شيء ما في ضوء غرض ذي صلة. لأنه جزء لا يتجزأ من عملية الإنتاج، ومقوم أساسي من مقوماتها، ويدفع الأفراد لمزيد من العمل والإنتاج من خلال التوظيف الجيد للتّغذية الرّاجعة)[4].

إن التقويم يتضمن بشكل موجز ما يلي[5] :

1 – التقويم هو إصدار قيمة الشيء مع التصحيح أو التعديل.

2 – إصدار أحكام على موضوع التقويم : أشخاص أو برامج أو جدول زمني...الخ.

3 – التحسين أو التطوير للبرامج القائمة ومدى نموها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

4 – التقويم هو عملية مستمرة شاملة تشخيصية علاجية تهدف إلى إصدار حكم.

5 – إن التقويم عملية تقييم منظمة Systematic Assessment لعمليات البرنامج ونواتجه، أو لسياسة معينة يتبناها البرنامج، في ضوء مجموعة من المحكات الصريحة و المضمرة كوسيلة للإسهام في تحسين البرنامج أو السياسة التي يتبناها البرنامج.

6 – التقويم هو صناعة عملية مصممة لجعل البرنامج يعمل بشكل أفضل.

---

[4] : فيصل، خليل، التوجيه في منظمات الأعمال ،الطبعة الثالثة، دار المعرفة،القاهرة،2004،ص89.

[5] : عيسى، حامد موسى، التقويم في المنظمات،الطبعة الأولى ، دار السومرية ،بغداد،1995.

7- هو تجميع و تحليل منظم للبيانات و المعلومات الضرورية لصنع القـرارات. وهـو عملية تلجأ إليها معظم المؤسسات لتقويم برامجها منذ بداية تنفيذها و تطبيقها.

8- التقويم يتضمن اتخاذ قرار.

9- هو جهود عقلانية تستعمل في الغالب الطريق التجريبيـة أو أي طـرق أخـرى مـن طرق البحث بهدف توفير المعلومـات الضروريـة لاتخـاذ القـرار المتعلقـة بـالخطط و البرامج والسياسات المقومة، فالأهداف و النتائج هـما العـاملان الأساسـيان في بحـوث التقويم.

يمثّل التّقويم في مفهومه الشّمولي عملية تثمين الشّيء بعناية ابتغاء التّأكد من قيمته.

ولما كان التثمين ينضوي تحت مفهوم الحكم، وكان مصطلح الشيء يقتصر على الصّفة الماديـة والمعنويـة معـا، كـان التّقـويم هـو الحكـم الصّـادر عـلى قيمـة الأشـياء أو الموضـوعات أو المواقـف أو السّـلوكات أو الأشـخاص، اسـتنادا إلى معـايير ومحكـات معينة. وعليه اعتبرت العناية شرطاً أساسياً تقف عليه عملية التّثمين.

التقويم هـو النـوع، أو الجـودة، أو الجـدارة، أو القيمـة أو عـن الشيء المقـاس ؛ إذن التقويم يتضمن اتخاذ قرار.

التقويم عملية إنسانية واستراتيجيه فعالة للتعرف على الذات وتحقيقها.

تاسع عشر :المستويات الثلاثة للإستراتجية Strategy Levels:

1- إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy :

وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة،وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسة في البيئة.

2- إستراتيجية الأعمال Business Strategy:

يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

3- الإستراتيجية الوظيفية: Functional Strategy

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة،فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

عشرون : التكيف الاستراتيجي :Strategic Adaptation

- أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه.

كما تتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها منظمات "متفاعلة" Reactive Organization.

وتحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات "منظمات فعالة" Proactive Organization في تعاملها مع البيئة.

المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً.

أ- **تعريف البيئة Environment Definition:**

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها- أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً.

ب- الخواص العامة للبيئة

Environment General Characteristics:

1. إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار البيئة.

2. البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.

3. تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها.

4. إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل إدارة تختلف من تنظيم لآخر.

5. يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.

ج- التقسيمات المختلفة للبيئة Environment Classification:

1. البيئة الكلية (البيئة العامة)

Environment Classification:

تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر أخرى في المنظمة، تؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع، وهذه البيئة واحدة لجميع المنظمات في المجتمع، والقوى المؤثرة في هذه البيئة، ويطلق عليها بالبيئة الخارجية.

وتمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرته.

يفيد تحليل هذه المتغيرات في:

* صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها.

* كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها.

* تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها.

* تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تحجيمها أو علاجها.

وتشمل:

أ. البيئة الطبيعية Physical Structure:

وهي تعبّر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة

ب. البيئة الاقتصادية Economic Structure

ويشير هذا البعد إلى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة،وأيضاً الأحوال الاقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات فائدة.

ج. البيئة التكنولوجية Technological Structure:

ويعبّر عن مستوى المعرفة والتقدم والتجديد التكنولوجية والعلمية بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها.

د. البيئة الاجتماعية: Social Structure

وتعبّر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، الأدوار الاجتماعية، المنظمات الاجتماعية وتطوراتها.

هـ. البيئة الثقافية :Cultural Structure

وتضم القيم المميزة للمجتمع العرف والعادات والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضاً شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم.

و. الهيكل القانوني: Legal Structure

ويضم الاعتبارات والنظم القانونية والدستورية والوحدات الحكومية المختلفة ذات سلطة التشريع والقوانين الخاصة بالضرائب والترخيص للمنشآت والرقابة عليها.

ز. الهيكل السياسي Political Structure:

ويضم المناخ السياسي للمجتمع ومركزية ولامركزية السلطة السياسية في المجتمع.

ح. الهيكل الديموغرافي Demographic Structure:

ويعبّر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها.

ط. الهيكل التعليمي Educational Structure:

ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم في النظام التعليمي وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان.

يمكن تلخيص أهم عناصرها كما يلي:

- التوسعات العمرانية.
- الأسواق التجارية.
- التجمعات السكانية.
- المنشآت الحكومية والخدمية.
- النظم السياسية والاقتصادية.
- القوانين والتشريعات، والاتفاقيات الدولية، معدلات الدخل والبطالة والتضخم.

- الهيكل الاقتصادي ومؤشراته.
- المؤسسات المالية وتعاملاتها.
- المستفيدين بخدمات المنظمة:

أعدادهم ونوعياتهم وأماكن تواجدهم وخصائصهم الديموغرافية ومعدلات نموهم.

- النظم الاجتماعية والثقافية:

القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد الثقافة العامة

والوعي الديني،أجهزة ونظم الإعلام، التغيرات والتركيبة السكانية.

2. البيئة المرتبطة (بيئة العمل) Relevant Environment or Task Environment:

وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية،ولكنها تشكل قوى ذات تـأثير على المنظمة وهـي مرتبطـة بعنـاصر في داخـل حـدود المنظمـة، وتعـرف أيضـاً بأنهـا العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة المرتبطة أو المحتمل ارتباطهـا بوضـع الأهـداف والوصول إليها.

وهـي تشـمل المنافسـين والمسـتهلكين وتـرتبط البيئـة الخاصـة بأنشـطة الأداء داخـل المنظمة ارتباطاً مبـاشراً كـالعملاء والمـوردين والمنافسـين والمـوردين والمـنظمات التـي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة، والحكومة وأيضاً ما تمارسه المـنظمات القابضة أو الشركة الأم من تأثير على المنظمة.

مـما دعـى إلى تسـميتها أحيانـاً بالمجموعـة التنظيميـة Organizational set وأحيانـاً أخـرى بالبيئـة التشـغيلية Operating Environment وأحيانـاً ثالثـة

ببيئة العمل Task Environment، فهذه البيئة تمارس تأثيرات متفاوتة على المنظمات المختلفة، ومن ثم فهي أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة، بل وأيضاً سبل تحقيقها والوصول إليها.

ويلاحظ أن هناك علاقات فيما بين البيئة الكلية والبيئة المرتبطة، وأن هناك تفاعلات تحدث بين التنظيم وأي عنصر في البيئة الكلية، وأن العنصر على حسب درجة تأثيره على التنظيم، فإنه يتحرك من البيئة الكلية إلى البيئة المرتبطة التي تختلف من منظمة إلى أخرى على حسب طبيعة منتجاتها، فنجد على سبيل المثال أن البيئة المرتبطة للمستشفى تختلف عن البيئة المرتبطة للمصنع.

ونظراً لديناميكية وتنوع عناصر البيئة المرتبطة فإن تحديدها يتطلب ما يلي:

أ- تصنيف المجموعات الرئيسة من العناصر في البيئة المرتبطة.

ب- تحديد الخصائص المميزة لعناصر البيئة المرتبطة.

ويلاحظ أن تحديد البيئة المرتبطة يتم من خلال تحديد المجال التنظيمي Organizational Domain والذي يعرف بأنه "تلك الأعمال أو الأنشطة التي يحددها التنظيم نفسه من بين العديد من الأعمال أو الأنشطة الممكنة".

3. البيئة الداخلية Internal Environment:

ويشير للبيئة الداخلية بأنها "القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته "مثل أهداف الشركة، طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصالات داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها.

د- أهم مكونات عناصر البيئة الداخلية:



(شكل رقم 3)

وقد يتم التعبير عن البيئة الداخلية بأنها، "إدراك أعضاء التنظيم لطبيعته ونمط وأسلوب إدارته" ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفاً لمفهوم "المناخ التنظيمي" والذي يعبّر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم. ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل التنظيم.

واحد وعشرون : هرمية الإستراتيجيات:

o الإستراتيجية توضع على ثلاثة مستويات:

o المستوى الكلي.

o المستوى القطاعي.

o المستوى الجزئي (التشغيلي).

في إعداد الإستراتيجية على المستوى الكلي تتخذ قرارات:

❑ لتحديد التوجه العام.

❑ النمو.

❑ الثبات والاستقرار / الإبقاء على الوضع الحالي.

❑ الانكماش.

أ- **النمـو:**

✓ تعني التوجه نحو الكبر والتوسع مقارنة بالوضع الحالي.

✓ توضع أهدافها أو النتائج المطلوب تحقيقها حول:

* زيادة أعداد العاملين بالمنظمة.

* إنشاء أقسام أو وحدات تنظيمية جديدة.

* تطوير طرق وأساليب العمل.

* استخدام التكنولوجيا لتطوير أنشطة المنظمة.

* غرس قيم وأخلاقيات عمل جديدة بين الموظفين.

من الاستراتيجيات الفرعية للنمو ما يلي:

- إستراتيجية التركيز: وتعني التخصص في تقـديم خدمـة أو مجموعـة محـددة من الخدمات، أو خدمة منطقة أو عدة مناطق جغرافية معينة.

✓ التركيز على شريحة معينة من المستفيدين بخدمات المنظمة.

✓ إعطاء اهتمام أكبر بالسوق المحلية والدولية.

✓ التركيز على التغييرات والتحديات القادمة التي تواجه المنظمة.

من الاستراتيجيات الفرعية للنمو ما يلي

- **إستراتيجية التنويع:**

وتعني إضافة خدمات جديدة تقديم أشكال جديدة من الخدمات مثل:

- المشاركة مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص
- المشاركة مع مؤسسات الحكم المحلى.
- وضع الخطط والبرامج التدريبية والاستشارية لمؤسسات الإدارة المجتمعية.

- **إستراتيجية التكامل:**

وتعني الاندماج أو المشاركة مع المؤسسات الأخرى.

- الاندماج مع المؤسسات التنموية.
- المشاركة والتنسيق مع المؤسسات والمنظمات ذات الاهتمام المشترك.
- التكامل مع القطاع الحكومي والخاص ومؤسسات المجتمع المدني في تطـوير وتنمية البيئة.

ب- **الانكماش:**

تعني تخفيض حجم العمليات أو الخدمات المقدمة عن معدلاتها السابقة.

وقد تستخدم هذه الاستراتيجيات في الحالات الآتية:

- تدهور الظروف الاقتصادية بما يشير إلى تناقص الاعتماد المالية.
- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية.
- صدور تشريعات أو قرارات مقيدة لنشاط المنظمة أو مجالات عملها.
- ظهور كيانات أخرى أهلية أو رسمية تعمل في نفس المجال وتشكل عامل منافسة وتحدي.

اثنان وعشرون : القيادة الإستراتيجية:

القيادة الإستراتيجية هي: وضوح التصور للمدى البعيد لدى القائد وقدرته على تحقيقه.

أ- **متغيرات العصر التي فرضت الحاجة إلى القيادة الإستراتيجية:**

1- انتهاء الحرب الباردة وسيطرة القطب الواحد.

2- بدء عصر الثورة المعلوماتية.

3- الاتجاه نحو العالمية في مجالات الأعمال.

4- ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية بين المنتجين.

5- اشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد على البحث والتطوير وتنمية الموارد البشرية.

6- قيام التكتلات الاقتصادية العملاقة والشركات الكبرى متعددة الجنسيات.

7- الاتجاه المتزايد نحو الخصخصة والاهتمام بالقدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.

8- الدور المتصاعد للقطاع الخاص في مجالات التنمية والاستثمار في مختلف دول العالم.

9- تنامي عدد المنظمين إلى منظمة التجارة العالمية.

10- سيطرة المصالح الاقتصادية على العلاقات الدولية و دعمها عسكرياً.

11- اكتساب الديموقراطية وحقوق الإنسان طابعاً عالمياً.

12- عالمية الإعلام والانفتاح الإعلامي بسبب الأقمار الصناعية والفضائيات.

13- تصاعد الصراع الثقافي وتحقق نظرية صراع الحضارات.

14- تنامي الصراع الدولي الاقتصادي والتجاري والمالي والتقني وتعميق الانقسام إلى شمال وجنوب.

15- نمو الاتجاه نحو محاسبة الحكومات، وفضح الفساد والالتزام بالمعايير العالمية في الأداء.

16- سقوط المؤسسات المالية الكبرى وظهور أزمات اقتصادية عالمية وتفاقم الديون العالمية.

17- الضغط السكاني والتغير في هياكل القوى العاملة.

18- اتخاذ القرارات التنظيمية في عالم سريع التغير.

19- الاهتمام بأزمة تلوث البيئة والتصحر والفقر.

20- تنامي ظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة

21- البُعد الاقتصادي: عن طريق فتح الأسواق لحرية التجارة وتنقل رؤوس الأموال.

22- البُعد الإعلامي: عن طريق تقنية الاتصال التي جعلت الكون قرية صغيرة.

23- البُعد العلمي: عن طريق تبادل المعارض العالمية والبحثية والتطويرية بين الدول.

24- البُعد الثقافي: عن طريق الدعوة إلى الحرية الفكرية والممارسات الثقافية والتفرد بالخصوصية، والحوار بلغة الذات مع النفس والناس.

25- بُعد الملكية الفكرية: المتمثل في حماية الملكية الفكرية دولياً بتطبيق الاتفاقيات الدولية.

26- بُعد الأخلاق والقيم: المتمثل في نشر قيم وأخلاق القطب الواحد وما تدعو إليه من تقييم جديد للأخلاق والديانات.

27- البُعد السياسي: عن طريق الدعوة إلى المبادئ الديمقراطية كما يراها الغرب وحمايتها.

ب- مهام ومسؤوليات القيادة التقليدية :

1- تنفيذ الأوامر والتعليمات.

2- تطبيق الأنظمة واللوائح حرفياً.

3- متابعة تنفيذ الأعمال والمهام.

4- الرفع بالتقارير والإنجازات.

5- تطبيق الخطط كما جاءت دون تعديل.

6- استشعار توجيهات القيادات العليا ورغباتهم.

7- توقيع المعاملات والخطابات.

8- توجيه العاملين.

ج- جوانب التغيير المطلوبة :

1- الأهداف والتوجهـات.

2- السياسات والاستراتيجيات.

3- الأساليب والوسائل.

4- الهياكل والعلاقات.

5- الأسـس والمعايير.

د- التوجهات الناتجة عن المتغيرات :

1- تبني إستراتيجية تنموية شاملة تُعنى ببناء رؤية طويلة المدى.

2- التوجه نحو العالمية (العولمة).

3- التوجه نحو نظم الجودة الشاملة (الأيزو 9000).

4- التوجه نحو التحالفات الإستراتيجية.

5- التوجه نحو أشكال من التكامل والاندماج.

6- التوجه نحو الحجم الصغير ووحدات الأعمال الإستراتيجية.

7- التوجه للبحث عن سائل إنتاج أدق وأرخص وأجود.

8- التوجه للتعامل مع مقاومة التغيير بحكمة.

9- التوجه لتبني تكنولوجيا المعلومات في مختلف جوانب العمل، مثل:

- استخدام الحاسبات الآلية في مختلف التطبيقات والربط بين أجزاء المنظمة.

- استخدام شبكات الاتصالات لنقل وتداول المعلومات.

10- الانتقال من التعامل مع البيانات إلى المعلومات.

هـ- إجراءات القيادة الإستراتيجية لمواجهة تحديات العصر :

1- تبني إستراتيجية تنموية شاملة للمنظمة/المنشأة.

2- الاعتماد على المزايا النسبية للتنظيم أو الدولة.

3- زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة للتغلب على المنافسة العالمية.

4- تبني المعايير العالمية للمنتجات والخدمات المختلفة.

5- الاستثمار في البحث والتطوير والتحول نحو اقتصاد السوق الحر.

6- تقوية شبكات المشاركة والتبادل والتعاون الداخلي والخارجي.

7- الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب وإعادة التأهيل.

ثلاث وعشرون : متطلبات ومهارات القيادة الإستراتيجية:

أ- المتطلبات والمهارات الذاتية:

1- أن تكون لدى القائد رسالة واضحة للحياة الشخصية.

2- أن يلتزم القائد بوضع وتحديد الأهداف الذاتية.

3- التميز بدرجة عالية من الانضباط الشخصي في كافة التعاملات.

4- الوفاء بالتعهدات و الالتزامات.

5- التأكيد على أن الانتصارات الخاصة تسبق الانتصارات العامة.

6- الاتزان والنضج العاطفي والانفعالي.

7- القدوة الحسنة للآخرين والتواضع والسهولة والبساطة في التعامل.

8- الاعتراف بالخطأ عند الوقوع فيه.

9- المبادرة والأخذ بزمام الأمور.

10- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.

ب- متطلبات ومهارات القيادة الإستراتيجية:

(المتطلبات والمهارات العامة):

1- بناء الرؤية المستقبلية تتمركز حول مستقبل وقيم المنظمة.

2- تحديد الرسالة والأهداف ووضع إستراتيجية تساهم في انجازها.

3- الإنصاف والعدل في التعامل مع الآخرين وفهم ديناميكيات الجماعة.

4- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.

5- توفر مهارات الاتصال، وتطوير أساليبها.

6- تدريب وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

7- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، وتنمية التطوير الذاتي عند الموظفين.

8- بث روح الفريق بين العاملين، وتشجيعهم لفهم رؤية ورسالة المنظمة.

9- بناء علاقات إنسانية و التمكين للعاملين.

10- التفريق بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه القائد.

11- تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

ج- مهام ومسؤوليات القيادة الإستراتيجية:

(في المدى القصير)

1- إدراك الحاجة إلى التغيير والمبادرة بالعمل من أجل ذلك.

2- اختيار نموذج التغيير ومساراته.

3- صياغة الرؤية والرسالة في ضوء القيم.

4- تكوين الإستراتيجية الجديدة.

5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة.

6- إدارة الفترة الانتقالية بفعالية.

د- مهام ومسؤوليات القائد الاستراتيجي:

(على المدى البعيد)

1- تبني ثقافة الإدارة العالمية المتفاعلة.

2- التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

3- تبني إدارة الجودة الشاملة، والهندرة، والمقايسة...الخ من الأساليب الإدارية الحديثة.

4- الاستفادة من تحرير الأسواق العالمية.

5- توظيف الاستثمارات الخاصة/الأجنبية بفعالية.

6- التعامل الإيجابي مع العمالة متعددة الجنسيات.

7- تطويع التكنولوجيا العالمية على كل المستويات.

8- الالتزام بشروط المقاييس العالمية في المنتج والخدمة المقدمة.

9- التغلب على القيود والمحددات العالمية.

10- سرعة تعديل السياسات بحسب الإستراتيجيات العالمية.

أربع وعشرون : مجالات تطوير القيادة الإستراتيجية:

1- التدريب على التكيف مع التغيير السريع والحاد في عالم الإدارة.

2- التعامل على أساس تعظيم المنافع المشتركة.

3- القدرة على بناء المنظمة وتقويتها من الداخل.

4- القدرة على توقع ردود الفعل على القرارات الصادرة من القائد.

5- القدرة على المزج بين القيادة والإدارة بنسبة تتفق مع الموقف.

6- القدرة على إبعاد شبح الخوف عن بيئة المنظمة.

7- البُعد عن الإجراءات الروتينية والقابلية لاستيعاب المخاطرة.

8- تنمية الاستعداد لتطوير السياسات وأساليب العمل.

9- القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة تتناسب مع واقع العصر.

10- القدرة على البعد عن فكرة الأنا، والتركيز على مفهم الفريق والتفكير الجماعي.

11- التدريب على الاستفادة من أخطاء المرؤوسين ليس لعقابهم بل للتنبه لها في المستقبل.

12- البحث عن النتائج والتنبؤ بها مع بعد النظر.

13- تقبل وتبني الأفكار الجديدة وتقييمها من خلال قيمتها وليس مصدرها ومكافأتها.

خامس وعشرون : الصعوبات والمشكلات التي تواجه القيادات الإستراتيجية:

1- قناعة القائد بعدم حاجته إلى التدريب والتطوير الذاتي.

2- الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً وأنه لا حاجة لمراجعتها.

3- عدم وعي أو إلمام القائد الإستراتيجي بما يريد تحقيقه شخصياً في الحياة.

4- عدم الربط بين نظرة القائد لذاته، وتصوره لمستقبل المنظمة.

5- صعوبة تحقيق الطموحات الشخصية التي حددها القائد نتيجة لعدم واقعيتها.

6- سيطرة المديرون التقليديون على المناصب القيادية في المنظمات.

7- تأثير الآخرين سلبياً على تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.

8- ضعف التقنية المستخدمة في المنظمة وعدم القدرة على تحديثها.

9- عدم ملائمة التنظيم الإداري للتغيير وسيطرة الفكر التقليدي عليه.

10- عدم توفر المرونة الإدارية لتبني الأفكار التطويرية اللازمة.

11- سيطرة البيئة الجامدة (اللوائح والأنظمة البيروقراطية) على المنظمة/المنشأة.

تبين أن القيادة الإستراتيجية أصبحت أمر واقع تستلزمه الظروف والبيئة التي تعيشها المنظمات والمنشآت المعاصرة. و أصبحت المنظمة تتطلب وجود قيادة إستراتيجية تضمن بقائها واستمرارها لتحقيق أهدافها.

لذا فمن الضروري توجه المنظمات والمنشآت إلى البحث عن القيادات الإستراتيجية لتولي زمام الأمور في منظماتها، والعمل على تدريب وتطوير القيادات الشابة لترتقي بقدراتها إلى المستوى المطلوب الذي يجب أن تكون عليه القيادات الإستراتيجية ومن ثم تتولى نواصي المناصب القيادية.

ومن هنا لا بدّ للقائد أن يمتلك المهارات الأساسية للقيادة، فما هي هذه المهارات؟

- المهارات الأساسية للقائد وهي :

1- القدرة على التخطيط.

2-إجادة التعامل مع الآخرين.

3-مهارة الحوار وإدارة النقاش.

4- القدرة على إدارة الوقت.

5- تشكيل وإدارة الفريق الجماعي.

6- إدارة الاجتماعات.

7- حل المشكلات واتخاذ القرارات.

أولا : القدرة على التخطيط :

التخطيط هو أحد وظائف الإدارة الرئيسة، إضافة إلى التنظيم والتوجيه والرقابة. هو: وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة مع تقدير الاحتياجات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية.

- فوائد التخطيط:

-الاستعداد للطوارئ.

- رفع الكفاءة للعاملين بتحديد الوظائف والمسؤوليات.

- القدرة على التنظيم للموارد والإمكانيات بوضعها في المكان الصحيح.

- الإحساس بروح الفريق والمشاركة بين العاملين.

- المساعدة على النمو والتطور للأفراد وللفريق وغيرها من الفوائد.

- معوقات التخطيط:

1- الجهل بأهمية التخطيط والحاجة إليه.

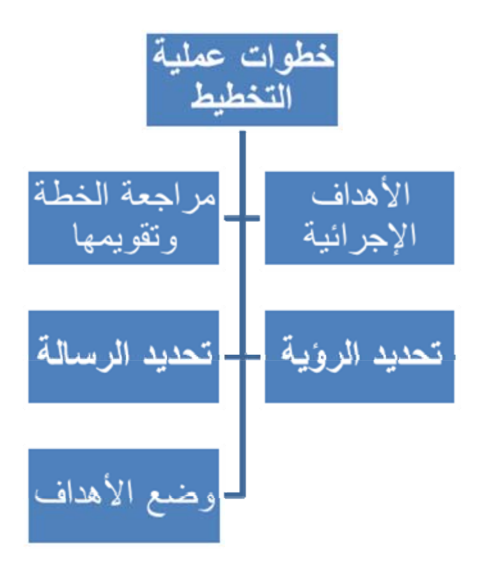
2- الخوف من الإخفاق والفشل.

3- عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط.

4- الحاجة إلى موارد مالية ومادية لوضع الخطط ومن ثم تنفيذها.

5- التعوّد على عدم التخطيط فهم يقولون: إنا وجدنا آباءنا على أمة.

6- الخوف من تبعات التخطيط بالتكليف بأعمال جديدة مما يستدعي مقاومة التغيير.



(شكل رقم 4)

ثانياً: إجادة التعامل مع الآخرين "مهارات الاتصال":

البعض يبالغ بالقول أن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات. ويستند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي 80% من وقته في العمل بالاتصال.

ولكن ما هو الاتصال؟

الاتصال له مفهوم ضيق أو مادي وهو يعني وسائل الاتصال المادية

وله مفهوم أوسع وأشمل ويقصد بذلك:

هو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال.

ونستنتج من ذلك أن الاتصال له عناصر هي:

-مرسل.

-الرسالة.

- مستقبل.

- بهدف التأثير في سلوكه والحصول على استجابة.

- للاتصال أهمية كبيرة فهو وسيلة رئيسة:

1- لتوجيه سلوك الأفراد اتجاه الأهداف المرغوبة.

2- توفر البيانات والمعلومات وتنقلها إلى مركز اتخاذ القرار .

3- تقرب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحد أنماط العمل.

4- تنقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرارات.

فيما يلي بعض الأمثلة على نموذج الاتصال ذي الاتجاه الواحد:

- ➢ الرسائل البريدية.
- ➢ الفاكسات.
- ➢ البريد الإلكتروني.
- ✓ التقارير المكتوبة.

➢ النشرات.

- **عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات:**

- الثقة في مصدر الرسالة.

- المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.

- لغة مفهومة.

- اختيار الوقت المناسب.

- استخدام المؤثرات الدالة.

- جذب الانتباه الكامل.

- التحدث بطريقة مشوقة.

- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح.

- عدم التسرع في اتخاذ القرارات.

- اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.

- تنظيم الأفكار قبل عرضها.

- الإنصات جيداً.

- **المهارات المطلوبة في الاتصال الشخصي الفعال :**

➢كن ذاتك الطبيعية

➢استعمال فعال للدعابة

➢مشاركة فعالة من طرف المتلقي .

➢ استعمال فعال للغة والوقفات.

- ➢الصوت والنبرة الصوتية.
- ➢اللبس الملائم والمظهر.
- ➢إشارات طبيعية.
- ➢وضعية جديدة.
- ➢اتصال فعال بالعين.

ثالثا : مهارات الحوار وإدارة النقاش:

لقد اعتنى الإسلام بآداب الكلام والحديث، فأمر بحفظ اللسان ولزوم الصمت ولين الكلام، ولخطورة اللسان فقد ركزت الشريعة الإسلامية على آداب الكلام والمحادثة، وألفَّ العلماء المصنفات المستقلة في هذا الباب، وبينوا آداب الحديث والمناقشات والمناظرات العلمية؛ فالإسلام يريد أن يميز المسلم بعقيدته وعبادته وأخلاقه وآدابه ومظهره.

كما بيَّن الإسلام خطورة الكلمة، قال تعالى: ﴿ وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ (10) كِرَامًا كَاتِبِينَ (11) يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴾ (سورة الانفطار: الآيات 10-12).

للحديث مع الغير في الإسلام أصول وآداب ينبغي للمسلم مراعاتها حتى يكون المرء ملتزماً حدود الله، عاملاً في مرضاته، متجنباً مساخطه. فما أكثر عثرات اللسان حين يتكلم، وما أكثر مزالقه حين يتحدث.

في الأساس، لا يكون الحِوار إلا مع الآخر. وتحديداً مع الآخر المختلف. إن هدف الحِوار هو شرح وجهة النظر وتبيان المُعطيات التي تقوم عليها، وفي الوقت نفسه الانفتاح على الآخر لفهم وجهة نظره ثم للتفاهم معه. ذلك بأن التفاهم لا يكون من دون فهم متبادل. والحِوار هو الطريق إلى استيعاب المعطيات والوقائع

المكوَّنة لمواقف الطرفين المتحاورين، ثم إلى تفاهمهـا. وفي ثقافتنـا الإسـلامية،كذلك أن الحِوار يتطلب أولاً وقبل كل شيء الاعتراف بوجود الآخر المختلف، واحترام حقه لـيس في تبني رأي أو موقف أو اجتهاد مختلف فحسب، بل احترام حقه في الدفاع عن هذا الرأي أو الموقف أو الاجتهاد، ثم واجبه في تحمل مسؤولية ما هو مقتنع به.

ولأنَّ الحِوار يحتم وجود الآخر، فلا بد من تعريـف الآخـر. وهـو تعريـف لا يمكـن أن يتم في معزل عن الأنا. إن فهم الآخر، ثم التفاهم معه، لا يتحققان من دون أن تتسع الأنا له. وبالتالي، كلَّما سما الإنسان وترفـع عـن أنانيتـه، أوجـد في ذاتـه مكانـاً أرحـب للآخر.

إن للحِوار أهدافاً مختلفة. فهو إما أن يكـون وسـيلة لتنفـيس أزمـة ولمنـع انفجارهـا، وإما أن يكون سعياً لاستباق وقوع الأزمة ولمنع تكوّن أسبابها، وإما أن يكـون محاولـة لحل أزمة قائمة ولاحتواء مضاعفاتها.

إن أي حِوار يستلزم من حيث المبدأ تحديداً مُسبقاً لأمرين أساسيين: الأمـر الأول هـو التفاهم على ماذا نتحاور، والأمر الآخر هو التفـاهم لمـاذا نتحـاور. أي أنَّـهُ لا بـد مـن تحديد مُنطلقات الحِوار وقواعده.

ينطلق الحِوار من قواعـد منطقيـة وعلميـة تعتمـد عـلى الحجـة والبرهـان، ويتوسـل الجِدال بالتي هي أحسن، والموعظة الحسنة.

كما لا بد لكي ينجح الحِوار من أن يتم في الأجـواء الهادئـة ليبتعـد التفكـير فيهـا عـن الأجواء الانفعالية التي تبتعد بالإنسان عن الوقـوف مـع نفسـه وقفـة تأمـل وتفكـير،

فإنه قد يخضع للجو الاجتماعي ويستسلم لا شعورياً مما يفقده استقلاله الفكري.

إن في ثقافة الحِوار في الإسلام آداباً وقيّماً ومنهجاً أخلاقياً يحترم الإنسان وحريته في الاختيار، كما يحترم حقه في الاختلاف وفي المجادلة. وفي النتيجة أن "من اهتدى فلنفسه، ومن ضلّ فعليها وما ربَّك بظلاّم للعبيد".

والحِوار مطلب إنساني، تتمثل فيه أهمية استخدام أساليب الحِوار البنَّاء لإشباع حاجة الإنسان للاندماج في جماعة والتواصل مع الآخرين، كما يعكس الحِوار الواقع الحضاري و الثقافي للأمم والشعوب، حيثُ تعلو مرتبته وقيمته.

للحِوار أهمية كبيرة، فهو من وسائل الاتصال الفعالة، حيثُ يتعاون المتحاورون على معرفة الحقيقة والتوصل إليها؛ ليكشف كل طرف منهم ما خفي على صاحبه منها، والسير بطريق الاستدلال الصحيح للوصول إلى الحق.

يعالج الحِوار قضية الاختلاف من خلال كشفه عن مواطن الاتفاق ومثارات الاختلاف ؛ لتكون محل النقاش والجدل بالتي هي أحسن لمعرفة ما هو أقوم للجميع ؛ ولا بد ليؤدي الحِوار وظيفته كما يجب أيضاً من أن ينضبط بمنهج يضمن عدم تحوله إلى مثار جديد للاختلاف. وإذ أرشدنا القرآن إلى أنَّ الاختلاف حقيقة واقعية، ودعانا إلى التعامل مع هذه الحقيقة بالحِوار، فما هو المنهج الذي رسمه القرآن والسنة لذلك؟

لقد اعتبر الإسلام الحِوار قاعدته الأساسية في دعوته النَّاس إلى الإيمان بالله وعبادته، وكذا في كل قضايا الخلاف بينه وبين أعدائه، وكما أنه لا مقدسات في التفكير،كذلك لا مقدسات في الحِوار، إذ لا يمكن أن يُغلق باب من أبواب المعرفة أمام الإنسان.

أ- تعريف الحِوار:

الحِوار : هو نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين، يتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة فلا يستأثر به أحدهما دون الآخر، ويغلب عليه الهدوء والبُعد عن الخصومة والتعصب، ومثال ذلك ما يكون بين صديقين في دراسة أو زميلين في عمل، أو مجموعة في نادٍ أو مجلس.

فمهارة الاستماع إحدى أهم الوسائل التي تعيننا على تفهم الأمور ووضوحها،وقليل من النَّاس من تراهم يفسحون المجال لمحدثهم حتى يوضح وجهة نظره كاملة.

إن تحري الحقيقة والصواب هو الغرض الأساسي من المناقشات والحوارات في مختلف مجالات الحياة، وهذا الغرض هو الأساس الذي يجب أن تقوم عليه الحوارات.

وبهذه الطريقة نلغي الكثير والكثير من الخلاف في وجهات النظر، وبالتالي نرى الأمور على حقيقتها، حيث أن الحياة لا تستحق أن نعيشها بين تُهم ومرافعات وخصومات لا نجني من ورائها سوى ما يعكّر صفو حياتنا، وما الحياة إلا أيام.

ب- قواعد الحِوار:

القاعدة في اللغة الأساس، وجمعها قواعد، وهي أُسس الشيء وأصوله، سواء كان حسياً كقواعد البيت، أو معنوياً كقواعد الدين أي دعائمه. فالقاعدة اصطلاحاً: قضية كلية منطبقة على جميع جزئياتها.

1- **تحديد موضوع الحِوار:** والهدف منْـهُ تحديـد موضـوع واحـد فقـط لأنَّـه إن كثرة النقاط المحاور عليها لن نصل لنتيجة، فستكون عبارة عن تنقل من فكرة لأخـرى بدون وصول لهدف.

2- **مناقشة الأصل قبل الفرع:** فمثلاً مناقشة موضوع تعدد الزوجـات في الإسـلام مع غير المسلمين لن يُجدي إلا إذا ناقشته في الإسـلام (الأصـل) أولاً، ومـن ثـم التعـدد (الفرع).

3- الاتفاق على أصل يرجع إليه.

4- اختيار المكان والزمان والإنسان المناسب.

ج- آداب الحِوار:

أَدَبَ: (فعل) أدَبَ يَأدِب، أَدْبًا، فهو آدِب، والمفعول مأدوب - للمتعدِّي أَدَبَ الكَـرِيمُ : أقامَ مَأْدُبَةً أَدَبَ أَصْحَابَهُ : دَعَاهُمْ إلى مَأْدُبَةً أَدَبَ الوَلَدَ : وَجَّهَهُ إلى مَحاسِن الأَخْـلاَقِ والعاداتِ الحميدةِ.و- أدَبَ القومَ على الأمر : جمعهم عليه وندَبهم إليه.و- أَدَبَ فلاناً : راضه على محاسن الأَخلاق والعادات.

إذٍ يعني الأدب من حيث الأصل اللغـوي الـدعوة إلى الطعـام، وسُـمي "بـالأدب" توسعاً بعد ذلك القول الـذي "يـأدب"، أي يـدعو النَّـاس إلى المحامـد أو الـتحلي بالخُلق الفاضل أو القيام بأمر جلل. واتسع المعنى في العصرين الأموي والعباسي ليشمل التعلـيم والتهـذيب. فقـد كـان الأدب شـديد الرحابـة يضـم أنواعـاً مـن المعرفة،بالإضافة إلى صناعة الكلام البديع (عند الجاحظ)، فهو عند المبرِّد يشـمل الكلام المنثور والشِعر والمثل السائر والموعظـة والخطبـة والرسـالة، وكـما يشـمل عند آخرين أخبار العرب وأنسابهم. وداخل ذلك الاتسـاع بـدأت عنـاصر نوعيـة

في البروز، فعند ابن خلدون كـان الأدب هـو الإجـادة في فنـي المنظـوم والمنثـور عـلى أساليب العرب ومناحيهم وإن ظل بمعنى الأخذ من كل علم بطرف.

1- التزام القول الحسن، وتجنب منهج التحدي والإفحام : إن من أهم ما يتوجه إليـه المُحاور في حوار، التزام الحُسنى في القول والمجادلة، إن القول الحسن، والكلم الطيب من أعظم أسباب كثرة الحسنات ورفعة الدرجات، وحط الخطيئات، وعلو المنزلة عنـد رب الأرض والسموات؛ ولذا كثر في القرآن والسنة ذكر فضائلها وحسن عواقبها والأمـر بها، والثناء على أهلها، والنعي والذم لمن أعرض عنها وتكلم بضرهما تذكرة من اللــه تعالى للعباد وهداية منْهُ إلى سـبيل الرشـاد، وإرشـاداً إلى موجبـات الفـلاح والإسـعاد، ففـي محكـم التنزيـل : { وَقُـلْ لِعِبَـادِي يَقُولُـوا الَّتِـي هِـيَ أَحْسَـن }(الإسراء :53). { وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِـيَ أَحْسَـن} (النحـل: 125). { وَقُولُـوا لِلنَّـاسِ حُسْـناً }(البقـرة :83). فحق العاقل اللبيب طالب الحق، أن ينأى بنفسه عن أسلوب الطعن والتجريح والهزأ والسخرية، وألوان الاحتقار والإثارة والاستفزاز.

2- أن يكون كافة الأطراف على علم تام بموضوع الحوار.

3- أن يكون لدى كافة أطراف الحوار الاعتراف بالخطأ في حال خـالف الصـواب، حيث أن الخطأ في حياة النَّاس أمر وارد الحدوث، ولا يستطيع إنسـان أن يـدَّعي العصمة مهـما كـان شـأنه، فيقـول أنـا لا أخطـئ إلا الأنبيـاء والمرسـلين، وصـدق رسولنا صلى اللـه عليه وسلم حين قال " كـل بنـي آدم خطـاء و خـير الخطـائين التوابون "، والخطأ الحقيقي هو تمادي البعض في خطـئهم، وعـدم اعـترافهم بـه، والإصرار عليه، والجدال عنْهُ بالباطـل، واعتبـار الرجـوع عنْـهُ نقيصـة. فـالرجوع

إلى الحق من أخلاق الكبار، لأنَّ الرجوع إلى الحق يعني الاعتراف بالخطأ، وهـذا قلـما يقبله إنسان أو يعترف بـه. ولأن الرجـوع إلى الحـق يعنـي إكسـاب الآخـرين رجاحـة القول والرأي.

4-أن يتأدب كل طرف مع الآخـر باختيـار الألفـاظ المناسـبة التـي يـرتضي المحـاور أن يسمعها من غيره.

5 - أن يكون الدافع الرئيس لدى جميـع أطـراف الحـوار إصـابة الحقيقـة،وأن يكـون الوصول إلى الصوَّاب والحق.

6 - البُعد عن الغضب وأسبابه مع الحرص على الاعتدال حتى ينتهي الحوار.

7 - أن يكون لدى كافة الأطراف قدرة على التعبير.

8 - المرونة في الحوار وعدم التشنج.

9 - الإصغاء للطرف الآخر والاستفادة من طرحه وكبت جماح الـنفس عنـد الرغبـة في الجِدال :

فالاستماع له دور فعال في إنجـاح التفـاهم والحـوار والتواصـل، إنّ عـدم الإصـغاء أو عدم القدرة على الإصغاء إلى الآخر، يُعتبر مشكلة قائمة بين البشر، إذ إنّه ومنذ صـغرنا لم نعتد الحوار السّليم ولم نتعلّم، بشـكل عـام، الأسـس السّـليمة للحـوار. والأشـخاص الّذين يصغون إلى الآخر هم الّذين يجيدون كيف يسمعون وماذا يريدون أن يسمعوا من الآخر بهدف التّواصل معه بشـكل سـليم. ومـا لم نصـل إلى القـدرة عـلى الإصـغاء للآخر لا يمكننا أن نتفاهم معه.

في الحقبات الحديثة للبشريّة، كان هناك تشديد على هذا الموضوع من حيث تعلّم التّقنيّات الجديدة الّتي تساعد على حوار أفضل وتواصل أحسن، وبالتّالي مقدرة على الإصغاء أكثر. بمعنى أنّ هذه التّقنيات خلقت وسائل تدرّب الإنسان على الإصغاء والتّواصل بطريقة أفضل.

ولوحظ أنّ هذه التّقنيّات، وعلى الرّغم من كثرتها، لم تؤدِّ إلى نتائج مرضية، لأنّه بالمقابل يعترض الإنسان عامل ثانٍ ومهم جدّاً، يلعب دوره في إعاقة هذه التّقنيات، ألا وهو عامل الوقت. فالمسؤوليّات الكثيرة والمتفاقمة، والصّعوبات اليوميّة الّتي بات الإنسان يواجهها بكثرة تساهم في اضطرابه، فيشعر أنّ ليس لديه الوقت الكافي ليصغي للآخر.

كذلك كلّ المعطيات تشير إلى أنّ الإنسان يحتاج لتقنيّات ليحسّن أداء تواصله مع الآخر، كما أنّها تشير إلى أنّ عدم قدرته على التّواصل والإصغاء، تدخل في صلب العلاقات الّتي يريدها سليمة إن كان على صعيد العلاقة الزّوجيّة أو العائليّة أو الصّداقات.

وفي كلّ الابتكارات الجديدة ومنها التواصل من خلال الهاتف أو شبكات التواصل الاجتماعي، إلّا أنّ إمكانيّة التّواصل مع الآخر اتخذت طابعاً آخر يمنع علينا مشاهدته وهو يتكلّم، أي لا يمكننا مشاهدة ردّة فعله المرافقة لكلمته. وهذا قد يشكّل حساسيّة عند البعض بحيث أنّ هذا العامل ضروريّ جدّاً في القدرة على التّواصل.

يتعلّم الإنسان تقنيّات الإصغاء والتّواصل بالدّرجة الأولى في الحياة العائليّة، وهذا ما نفتقده حتّى اليوم في مجتمعاتنا. وعلى الرّغم من التطوّر الحاصل في

التّقنيّات التربويّة الحديثة فإنّنا لم نتخلّص بشكل جليّ من الأسس العقيمة المتعششة فينا.

ويلعب الأهل دوراً أساسيّاً في كيفيّة تعليم الأبناء فنّ الإصغاء من خلال الممارسة وليس من خلال الوعظ. فإن أصغى الوالدان لأبنائهما، أيّاً كانت المواضيع والهواجس الّتي يطرحونها، ساعدوهم على التّواصل بشكل صحيح. أمّا إن استمرّت التّربية في سياق الأمر والطّاعة بدون أي نقاش فلا بدّ من أن ينشأ الأبناء على فرض آرائهم دون الأخذ بعين الاعتبار رأي الآخر. لا ندعو هنا إلى عدم طاعة الوالدين، ولكنّنا ندعو إلى النّقاش والحوار في سبيل أن يطيع الإنسان عن وعي وليس عن خوف.

10-تقدير الخصم واحترامه : ينبغي في مجلس الحوار التأكد على الاحترام المتبادل من الأطراف، وإعطاء كل ذي حق حقه، والاعتراف بمنزلته ومقامه، فيخاطب بالعبارات اللائقة، والألقاب المستحقة، والأساليب المهذبة. إن تبادل الاحترام يقود إلى قبول الحق، والبُعد عن الهوى، والانتصار للنفس. أما انتقاص الرجال وتجهيلها فأمر مَعيب مُحرّم.

11-حصر المناظرات في مكان محدود : يذكر أهل العلم أن المُحاورات والجدل ينبغي أن يكون في خلوات محدودة الحضور ؛ قالوا : وذلك أجمع للفكر والفهم، وأقرب لصفاء الذهن، وأسلم لحسن القصد، وإن في حضور الجمع الغفير ما يحرك دواعي الرياء، والحرص على الغلبة بالحق أو بالباطل.

د- صفات المحاور الناجح:

أن يتقن فن الإنصات والاستماع للآخر.

-أن يكون لبقاً في العبارات والتعاملات.

-.أن يتقن معايرة الآخر

-أن يتحلى بالهدوء.

-.أن يكون قوي البديهة

-أن يعمل على ضبط النفس.

-أن يكون متواضعاً.

-دماثة الأخلاق.

هـ - وسائل تقوية مهارة الحوار:

- إخلاص النية لله عز وجل.
- الاستعداد والتحضير للحوار.
- تدريب النفس على ممارسة مهارة الإنصات للآخرين.
- الالتزام بالعقل والمنطق.
- إتقان فن السؤال.
- استخدام الوسائل التعليمية.
- الاستفادة من النماذج المثالية في الحوار والمناقشة.

رابعاً : فن إدارة الوقت :

أ- تعريف الوقت :

قد يفهم البعض أن الوقت يمثل مجرد مقياس مثل الثواني أو الدقائق أو الساعات أو السنوات، حيث أن المفهوم للوقت يدمر روح المبادرة ويحبط البواعث الإبداعية ولا يحقق إنجازاً في الوقت المخصص، فإذا كان لدينا أسبوع لإنجاز

مهمة معينة سوف تستغرق أسبوعاً، وإذا مُنحنا عشرة أيام لإنجازها سوف تستغرق عشرة أيام، فالمهمات تزداد وتنكمش لاستيعاب كل الوقت المخصص لها. فالوقت كالقطار في حياة الفرد يحضر مرة واحدة ويذهب ولا يعود، سواء انتفعت به أم لم تنتفع، حيث أن اللحظة أو الدقيقة أو الساعة أو اليوم بعد أن تمر لا تتسع لأحد ولا يحل محلها دقيقة أخرى أو ساعة جديدة أخرى وهكذا. الوقت هو أثمن عنصر في الحياة لأنه هو الحياة.

يعتبر الزمن أو الوقت أحد المقاييس المعروفة على مستوى العالم، فللوقت أهمية كبيرة في حياة جميع الناس في شتى بقاع العالم.

يشير الوقت في العادة إلى البُعد الرابع في الفيزياء بحسب النظرية النسبية لآينشتاين، جاء بالنظرية النسبية التي قلبت مفهومات الفيزياء، هو اكتشف أن هذا الكون العظيم أعلى سرعة فيه هي سرعة الضوء، هي السرعة المطلقة، ويؤكد هذا العالم الفيزيائي أن أي جسم سار بسرعة الضوء أصبح ضوءاً، وأن أي جسم افتراضاً سار بأسرع من الضوء تراجع الزمن.

ولكن ولدى الناس في العالم لا يتعدى الوقت كونه وسيلة لترتيب الأحداث التي حصلت في الماضي أو في التاريخ البشري بتسلسل زمني منظم، أو معرفة الأحداث التي تحدث في الحاضر وربطها في عقولنا بالوقت، أو ترتيب الأحداث التي ستحصل في المستقبل وجدولتها بشكل زمني دقيق ومنظم، أو تحديد مدة معينة للأحداث عن طريق ربطها بالوقت أو تحديد الفترة بين الأحداث المختلفة.

يستعمل الوقت بشكل كبير في عالم المال والأعمال، فهو الأمر الحاسم ما بين الربح وبين الخسارة، كما أنّ رجال الأعمال والموظفين والعمال بشكل عام

يعتمدون عليه اعتماداً كليّاً في ترتيب أعمالهم المختلفة، كما أنّ الوقت يستخدم بشكل كبير في الرياضات، فلولاه لما استطاع الإنسان ممارسة أي شكل من أشكال الرياضة لعدم قدرته على ربط الفائز والخاسر بالوقت أو تعيين وقت محدد لانتهاء المباراة أو غيرها من الاستعمالات المختلفة للوقت، أمّا في العلوم، ففي الفيزياء يستعمل الوقت على سبيل المثال لتحديد السرعة وتعريف جميع الكميات الأخرى، فهو إحدى الكميات الفيزيائية الرئيسة إلى جانب الطول والكتلة، كما أنّ له استخدامات كبيرة في الكيمياء أيضاً بتحديد سرعة التفاعل، وفي الطب أيضاً يستعمل في شتى المجالات كتحديد نبض القلب مثلاً، ويعتبر هذا كلّه جزءاً بسيطاً جداً في استعمالات الوقت المختلفة والتي لا تعد ولا تحصى.

تنظيم الوقت واستغلاله بالشكل صحيح هو أمرٌ حثّت عليه جميع الشرائع المختلفة، كما تحثّ عليه الفطرة الإنسانية بذاتها، ففي تنظيم الوقت يكمن النجاح والفشل ويظهر المبدع من غيره، فنرى من يستطيعون تنظيم وقتهم بالشكل الصحيح بتوزيعه على جميع نشاطاتهم المختلفة بالنسب الصحيحة فيعطون للعمل حقه وللراحة حقها وللعائلة والاستمتاع حقه.

الوقت مورد من أندر و أقيم الموارد الذي يمر وينتهي من نفسه لا يمكن إيقافه و لا يمكن استرداده، ولكن من خلال تحليل استخدام الوقت على أساس منتظم سواء أكان ذلك داخل العمل أم خارجه، من الممكن فهم الطرق التي تزيد من كفاءة استغلال الوقت. مثل أي مورد يمكن استخدامه بعقل أو دون عقل.

إن الاستخدام السليم للوقت يبين عادةً الفرق بين الإنجاز والإخفاق، فمن بين الأربع والعشرين ساعة يومياً يوجد عدد محدد منها للقيام بالأعمال، وهكذا فإن

المشكلة ليست في الوقت نفسه، وإنما ماذا نفعل بهذه الكمية المحدودة منه؟ إن الاستفادة من كل دقيقة شيء مهم، لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح، فالوقت يسير دائماً بسرعة محددة وثابتة، ومن ثمّ ينبغي للفرد أن يحافظ على الوقت المخصص له. فكمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح للشخص، وبالإدارة الفعَّالة يمكن الوصول إلى استخدام أفضل للوقت، والقدرة على الإنجاز الكثير في كمية الوقت نفسها.

إن الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام هم الذين يحققون إنجازات كثيرة في حياتهم الشخصية والمهنية، وهم الذين يعلمون أن الوقت قليل لتحقيق كل ما يريدون. فالمرء الذي لا يهتم كثيراً بالإنجازات ينظر إلى الوقت على أنه ذو قيمة قليلة.

وتبقى مشكلة الوقت مرتبطة دائماً بوجود الإنسان، إذ يختلف مفهومها طبقاً لاختلاف الدوافع والاحتياجات وطبيعة المهام والأعمال المطلوبة، وتؤثر الثقافات والتقاليد والعادات أيضاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة على تحديد شكل العلاقة بين الإنسان والوقت.

ب - أهمية الوقت:

الوقت ليس كالمال الذي يمكن ادخاره أو توظيفه، فهو يمر سريعاً سواء أحسنا استخدامه أو أسأنا ، نعم إننا لا يمكننا التحكم في الوقت ، ولكن يمكننا حسن التصرف فيه. وكما قال (ريتشارد فينمان) أحد علماء الفيزياء الحائز على جائزة نوبل :" نتعامل نحن، علماء الفيزياء مع الوقت يومياً، ولكن لا تسألني عن ماهيته، إنه أصعب مما نستطيع إدراكه".

الاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق بين الشخص الناجح والفاشل، فالصفة المشتركة بين الأشخاص الناجحين هي قدرتهم على الموازنة بين الأهداف والواجبات، وهذا لا يتحقق إلا من خلال إدارتهم الناجحة لذاتهم.

ولحسن التعامل مع الوقت لابد من الاقتراب أكثر لفهمه كي يتسنى لنا استغلاله في خير الأعمال فقد جعل الله لكل منا نصيب متساوي من الوقت هي 24 ساعة، للغني مثل الفقير، للتلميذ مثل الموظف، الرجل كالمرأة، جميعنا لديه 24 ساعة، ولكن يختلف كل منا عن الآخر في طريقة إدارته لهذه الساعات.

إن الوقت هو عمر الإنسان وحياته كلها.

2- العمر محدد ولا يمكن زيادته بحال من الأحوال "مورد شديد الندرة".

3- مورد غير قابل للتخزين " اللحظة التي لا استغلها تفني".

4- مورد غير قابل للبدل أو التعويض.

ج- الفوائد الجيدة للوقت في الإدارة:

1- إنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية.

2- التخفيف من الضغوط سواء في العمل و ضغوط الحياة.

3- تحسين نوعية العمل.

4- تحسين نوعية الحياة غير العملية.

5- قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه والراحة.

6- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي.

7- تحقيق نتائج أفضل في العمل.

8- زيادة سرعة إنجاز العمل.

9- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.

10- تعزيز الراحة في العمل.

11- تحسين إنتاجيتك بشكل عام.

12- زيادة الدخل.

د- خصائص الوقت:

1- سرعة انقضاء الوقت : فهو يمر مر السحاب ؟ ويجري جري الرياح سواء كان زمن مسرة أو زمن كآبه وضيق ؟ وأن كانت أيام السرور تمر أسرع وأيام الهموم تمر ببطء وتثاقل لا في الحقيقة، ولكن في شعور أصحابها.

2- إنما مضى منه لا يعود ولا يعوض : كل يوم يمضي وكل ساعة تنقضي وكل لحظة تمر ليس بالإمكان استعادتها، وبالتالي لا يمكن تعويضها.

3- أنفس ما يملكه الإنسان : ترجع نفاسة الوقت وغلاة بأنه وعاء لكل عمل أو إنتاج ؟ في الواقع رأس المال الحقيقي للإنسان فرداً أو مجتمعاً ؟ أن الوقت ليس من ذهب كما يقول المثل الشعبي ويردده الكثير، بل هو أغلى في حقيقة الأمر من اللؤلؤ والألماس وكل شي نفيس، إنه هو الحياة.

من الممكن أن يساعدك هذا التمرين على تغيير نفسك للأفضل، وفي الواقع أن هذا التمرين مفيد جداً، جربه ولن تخسر شيئاً،ما هو الشيء الذي تستطيع أن تفعله ولا تفعله الآن،وإن فعلته بشكل منتظم سيكون له آثر إيجابي في تنظيم وقتك ورفع إنتاجيتك ؟ قد يكون هذا الشيء أن تقلل من مشاهدة التلفاز فهذا الشيء ممكن تعمله، حيث أن الإنسان لو جلس أمام هذه الشاشة الصغيرة 5

ساعات وهذه حقيقة فيها إضاعة للوقت، ممكن يستثمر الـ 5 ساعات في شي آخر مفيد، لو استثمرت هذه الساعات الخمسة من الممكن أن حياته تتغير، أو شخص آخر يقول لو استيقظ مبكراً سوف أكون من الناس الذين ينتجون اكثر، أوقف القراءة وفكر بينك وبين نفسك واحتفظ بالإجابة، ممكن أن نستخدم هذا السؤال في أي مجال وليس فقط في إدارة الوقت.

هـ- إدارة الوقت عادة :

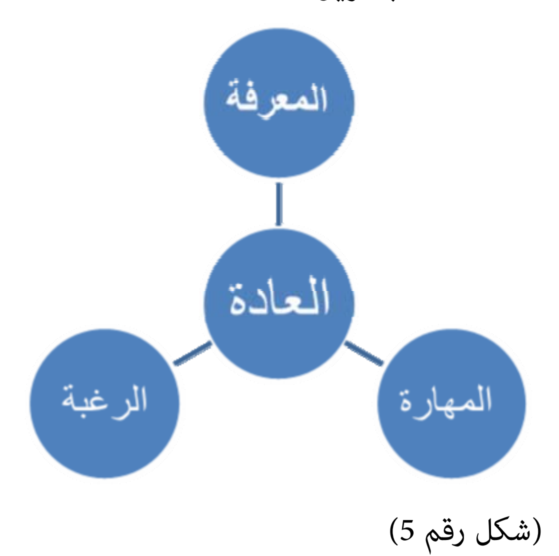
العادة هي النقطة التي تلتقي فيها المعرفة والمهارة والرغبة.

ونعني بالمعرفة ماذا نفعل؟ ولماذا نفعل؟ أي شيء من الأشياء.

وأما الرغبة فهي الحماس للعمل والحافز النفسي لتكوين العادة.

وأما المهارة فهي إجادة كيفية العمل وطريقة الإنجاز.

إذن العادة هي خليط متوازن معتدل من هذه الركائز الثلاث وغياب أو تغييب أحدها مخل بتكوين العادة.



(شكل رقم 5)

ما الذي نريد تحقيقه في هذه الحياة؟ ما الذي نريد إنجازه لتبقى كعلامة بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ كثيرون الذين لا يعرفون إلى أين يتجهون وماذا سيفعلون وأي طريق يسلكون يتخبطون هنا وهناك كثيرون الذين جزء من وقتهم يسرق منهم ويخدعون به ومهما كان هذا الجزء يبدو وأنه يختفي دون أن يلاحظ. الوقت مورد ثمين وفريد ولقد منح الله الوقت لكل إنسان بالتساوي بغض النظر عن عمره أو مكانه. لذلك فإن الوقت هو مادة هذه الحياة كما ورد في الأثر"

كثير من الناس لا يدركون أن الوقت قد ذهب إلا بعد أن يكون العمر قد ذهب.

فابدأ الآن وقم بوضع أهداف وأولويات لحياتك وما هو المطلوب منك لتوظيف وقتك. ويمكن لحياتك أن تكون ناجحة بشكل كلي إذا اعتمدت على حسن تقدير فكرة الوقت ويجب عليك أن تبذل جهودًا لاستخدام الوقت المتاح لتحقيق أهدافك المهنية والشخصية والاستغلال الأمثل للوقت يترتب عليه نتائج إيجابية وإهداره يترتب عليه نتائج سلبية.

و- مبادئ إدارة الوقت:

1. مبادئ ترتبط بالتخطيط:

إذا لم تتمكن من استغلال وقتك الاستغلال الأمثل هذا يعني إنك لم تخطط وتضع أهدافك، فإن لم تستطيع إدارة وقتك وكيف تتصرف فيه فإنك لن تتمكن أبدًا من معرفة اختيار طرق بديلة للتصرف في وقتك، فيجب عليك أن تعرف كل شيء عن وقتك من خلال تحليل الوقت واحرص على عمل جدول يومي لنشاطاتك.

ويجب عليك أن تعد خطة ليومك قبل بداية عملك من خلال التخطيط اليومي وحدد أولوياتك ورتب أهدافك.

2. مبادئ ترتبط بالتنظيم:

- أولاً ابدأ بتنفيذ الأعمال الصعبة ثم البسيطة.
- لا تفرط في الوقت المحدد لكل مهمة.
- حدد الأعمال التي يمكنك تفويضها.
- إذا كانت هناك أنشطة متشابهه يمكنك تقسيمها إلى مجموعات متشابهه.
- رتب النشاطات وحلول القضاء على معوقات الوقت.

3. مبادئ ترتبط بالرقابة:

قيّم ما تحقق من خلال تنفيذ الخطة ومتابعتها ومتابعة تنفيذها.

ز- مفاهيم إدارية تؤثر على حسن إدارة الوقت:

- الإشراف وإدارة الوقت: يحرص المدير على الإشراف على المرءوسين ويشجع ويدرب ويشرف مع ضرورة الحرص على عدم إهداره للوقت في الإشراف.
- الفحص وإدارة الوقت: ليس ضروريًا فحص جميع الأعمال ويمكن فحص عينات بدقة ويمكن استخدام فحص عشوائي أو دوري.
- قائمة الوظائف وإدارة الوقت: إعداد قائمة تشمل (أعمال مطلوب عملها) – أعمال لا يجب عملها – أعمال تنفيذها دون حاجة – ثم ترتب هذه الأعمال حسب الأولوية وتوزيع الوقت على الأعمال.
- التفويض وإدارة الوقت: يجب أن يحدد المدير الأعمال التي يمكن إنجازها

بواسطة الغير.

• وقت المرءوسين وإدارة الوقت: هل يوجد عمل أنفذه يضيع وقت المرءوسين دون المساهمة في رفع كفاءة وتطوير العمل وهل على المرءوس الانتظار لحين فراغ المدير ليسأل عن العمل.

• التطوير وإدارة الوقت: يجب تخصيص وقت في تطوير العمل ولا نفترض أن كل شيء كان مهمًا بالأمس سيكون مهمًا كذلك لليوم.

- **معوقات الوقت:**

إن الكثير من الوقت يتسلل من بين أيدينا دون أن ندري كيف. فهناك معوقات أثناء العمل تجعل الأمور لا تسير كما خططنا لها، وهناك أيضًا المحيطون بنا فأحيانًا يخطئ الآخرون والمسؤولية تقع علينا.

ففي مجال عملك الزوار من خارج أو من داخل العمل فهم يمنعونك من متابعة عملك وهناك المهمات الكثيرة التي تتطلب وقت طويل ويوجد صعوبة في المتابعة لها ونضطر لتأجيلها.

وفقدانك للأولويات يجعلك تنفذ مهام عديدة في نفس الوقت وبدل التركيز على مهمة واحدة يتشتت التركيز على عدة مهمات.

لا يكون لديك هدف مهني أو شخصي وهذا يجعلك مشتت طوال يومك لأنك لا يوجد لديك هدف تسعى لتحقيقه، وبهذا تفقد الانضباط الذاتي عندما تنفذ الخطة التي ترغب فيها.

-إدارة الوقت = حياة ناجحة:

هو أن يحقق المرء الاستفادة القصوى من وقته وخلق توازن في حياته و تحقيق الأهداف والرغبات.

إذن ، لو تساءلنا ما الذي يجعلنا نهدر الوقت ؟

الإجابة هنا تبدأ بالتكاسل والتخاذل ، فنترك ما لنا وما علينا ونجلس لفترات طويلة لا نفعل شيئاً ذي قيمة ، ثم النسيان ويحدث لأن الشخص لا يدون ما هي مهامه وما يريد انجازه، وبالتالي يضيع الوقت في التفكير ، وأيضاً ضعف الهمة.

وربما يكون من أسباب ضياع الوقت أيضاً هو عدم إدراك ما سوف يترتب عليه ذلك الإهدار لاحقاً ، فغياب الرؤية المستقبلية وعدم التخطيط ورصد الأهداف تعمل معاً على إهدار الوقت وعدم الاستفادة منه.

الوقت هو الحياة، والوقت هو الأساس، والوقت مال، يجري جريان الريح، والوقت إن مضى لا يعود فانتهز هذه الفرصة قبل فوات الأوان، وأعمل في دنياك كأنك تعيش أبداً، وأعمل لأخرتك كأنك تموت غداً.

إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات ومن لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين. وإدارة الذات تتطلب مهارات في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة. وعلى الفرد التمرس في أداء المهام حسب الأولويات وفي الوقت المناسب وبالقدر المناسب من الجهد، وذلك لتحقيق أهدافه وغاياته.

ولهذا يجب استخدام الوقت استخداماً فعالاً،وأن تجعل الوقت يعمل لصالحك ولتصل إلى غايتك باستخدام الوقت استخداماً أمثل عليك بالتخطيط لكل عمل،

أن ساعة تقضيها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ، فالتخطيط التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

إن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب التطوير والتحليل والمتابعة والرقابة، فتحديد الأهداف والأولويات وإعداد الخطط وتنفيذها ووضع جدول زمني محدد والمتابعة والتحليل كلها عمليات توصلك إلى استغلال الوقت بما يعود بالنفع عليك وعلى مؤسستك ومشاريعك، وبوجود الخطة المناسبة مسبقاً تقودك إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد.

وأن التخطيط للوقت يقلل من الوقت الضائع المهدور، وعليك بوضع برنامج يومي وأسبوعي وشهري وسنوي للنشاطات والأعمال التي تنوي تنفيذها بوقت محدد ومبرمج للبداية والنهاية.

أما التنظيم الجيد للوقت يقلص الزمن المطلوب للإنتاج ويزيد من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ويؤدي إلى التعاون الاختياري والولاء للعمل والتنسيق بين أجزاء المؤسسة والعاملين بها.

أما التوجيه فهو عنصر هام في العملية الإدارية ومكمل للتخطيط والتنظيم، فوجود العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل والسياسة المناسبة والفعالة والتعاون والمحبة والثقة المتبادلة بين العاملين وتوفير الجو النفسي المريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفعالية، وكلما كان التوجيه والإرشاد سليماً كلما كان العمل منتجاً والوقت مستغلاً بكل ساعاته، والمحافظة على الوقت أثناء العمل وبعد إنجازه لا بد من الرقابة على جميع الأعمال والتأكيد من أن ما تم مطابق لما أريد

إتمامه وحسب الخطة الموضوعة، والرقابة ضرورية لأنها تكشف عن الأخطاء فتعالج وتمنع وقوعها في الوقت المناسب.

فالوقت المنظم يؤدي إلى إنجاز العمل بصورة وبجهد أقل وبتكاليف أقل وبإنتاجية أعلى، ولا شك أن تحقيق الأهداف بالوقت المنظم ستكون إيجابية على المستوى الشخصي للإداري وعلى المنشأة وعلى المجتمع.والوقت المستثمر بخطة سليمة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقوية الإدارة، وكذلك إلى بناء العلاقات وتقوية الروابط وتحسين الصحة والسعادة للمدير والأفراد والمجتمع.

ظهر الاهتمام بالوقت في أوائل القرن العشرين، وبنهاية الخمسينيات بدأ التركيز على إدارة الوقت، وبدأ علماء الإدارة والاجتماع تناوله في أبحاثهم وكتاباتهم ومقالاتهم، وزاد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير مع التطورات التي حدثت في مختلف المجالات لأنه ما من حركة تؤدى إلا ضمن وقت محدد،وما من عمل يؤدى إلا وأخذ الوقت في الحسبان.

الوقت من السلع الفريدة التي أعطيت بالتساوي لكل الناس بغض النظر عن السن أو الموقع، والوقت يسير بسرعة محددة وثابتة ويبدو أنه لا يوجد شخص على البسيطة قادر علي إنجاز أعماله في الوقت الذي يريده. ولأننا لا نملك أبداً أن نخلق وقتاً أكثر مما أتيح لنا فعلينا حسن استغلاله والمحافظة عليه ومهما كثرت الموجودات المالية لدى المؤسسات في كشوفات معينة ومهما كبر حجمها إلا أنها مهما امتلكت فإنه ينقصها الوقت الذي لا يعوض والذي لا يظهر كبند من البنود في الكشوفات لدى أي مؤسسة تنظيمية، وقد يكون على المستوى الفردي

على حد سواء. ويجب أن يحظى الوقت بالرقابة الشديدة كما هو الحال لممتلكاتنا الخاصة والعامة•

إن إدارة الوقت توضح للقارئ وتبصره عن الصفات والعادات الإنسانية التي يجب أن يتعامل معها في حياته الخاصة وفي الإدارة على أنها مرادفة للتنظيم والترتيب وإجراءات العمل اليومية المبرمجة، وكل هذه العناصر لها فاعلية كبيرة، إلا أن إدارة الوقت أشد تعقيداً، فهي حالة نفسية تفرض على الإنسان مدى استعداده بالالتزام وإعادة ترتيب الأولويات وطبيعة العمل.

فإذا لم تستطع إدارة الوقت فلن تستطيع إدارة شيء آخر، ولا بد أن تخلق بيئة إدارية جيدة تزيد من الإنتاجية والأداء العام والتي من خلالها نستطيع تحسين المعنويات ورفع كفاءة العاملين وجعلهم أكثر رضا بالطريقة التي يديرون بها أوقاتهم.

يختلف تعريف الوقت من شخص لآخر وفقاً لاختلاف نظرة الفرد وطبيعة عمله والظروف التي يعيشها،فمنهم من يرى الوقت يفلت منه دون أن ينجز ما يريد، ومنهم من يراه بطيئاً، ومنهم من يراه طويلاً أو ثقيلاً •كما يختلف الأفراد في نظرتهم للماضي و الحاضر و المستقبل، فمنهم من يرى الماضي كأيام خوالي لن تتكرر، وعلى النقيض من ذلك هناك من يرى المستقبل مليء بالفرص والتحديات، ونوع ثالث يعيش يومه لا يفكر في الماضي ولا يهمه المستقبل.

وقد ورد معنى الوقت في المعجم الوسيط بأنه مقدار من الزمن قدر لأمر ما. فالعبرة ليست في إنفاق الوقت، بل في استثماره، ومن هذا نستطيع القول بأن الوقت ليس هو المشكلة وإنما المشكلة تكمن في كيفية استثمار واستغلال الوقت

المتاح لنا. فالجميع متساوون من حيث كمية الوقت المتاح ولكن الاختلاف في كيفية استخدامه وإدارته، فهو يمر وينتهي من دون أن نستطيع إيقافه أو استرداده، فإذا لن نستطيع إدارته بشكل فعال فلن نستطيع إدارة أي شيء آخر.

والعلاقة بين الوقت والإدارة وثيقة وقوية، فالإدارة تركز على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة في مدة زمنية محدده.

ونظراً لأنه لمن الصعب إيجاد تعريف محدد للوقت خاصة في مجال الإدارة قد تم الاستعانة بالتعاريف الآتية:

- القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وفعالية.

- القدرة على إنجاز الأعمال خلال وقت الدوام الرسمي.

- الاختيار الصحيح والتخطيط والترتيب والتنظيم للأعمال بما يحقق الهدف المنشود.

- هي مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجية.

وبما أن للوقت كل هذه الأهمية كمورد من موارد الإدارة فإن إدارة الوقت تختلف عن إدارة هذه الموارد وقد بين ذلك (دراكر) بقوله:" إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات لأن من يستطيع إدارة ذاته يستطيع إدارة وقت الآخرين". إن الهدف من استخدام الوقت في تحقيق الأهداف، أن نعمل بطريقة أذكى وجهد أقل.

يواجه الجميع مشكلة الوقت،البعض يقول إن الوقت غير كافٍ، والبعض الآخر يقول لقد سرقني الوقت، آخرون يقولون نتمنى لو أن الوقت يمشي ببطئ أكبر، ومجموعة تقول نحتاج إلى المزيد من الوقت،فهل المشكلة في الوقت أم في الأفراد؟

لو أمعنا النظر قليلاً لرأينا أن الوقت هو الشيء الوحيد الذي منحه الله سبحانه وتعالى للجميع بالتساوي، فنصيب الجميع من اليوم 24 ساعة غنياً كان أو فقيراً، طالباً كان أو موظفاً.

فالمشكلة إذن تكمن في الأفراد وليس في الوقت، وبالتحديد في إدارة الأفراد للوقت. فإدارة الوقت أمر غاية في الأهمية لأنه أحد الوسائل أو ربما أهم الوسائل التي تمكن الإنسان من تحقيق أهدافه التي رسمها لنفسه.

سادس وعشرون : الإدارة الإستراتيجية وبناء الإنسان:

الدين لا يمحو الغرائز ولكن يروضها، والتربية لا تغير الطباع ولكن تهذبها،فالإدارة هي تنظيم لمجموعة من الأعمال أو الأفراد الذين يكونون القاعدة العملية للمؤسسة.

الإدارة عمل إنساني يهتم بالإنسان ولصالحه، ويعتبر بناء الإنسان وصقل خبراته وتمكينه من الاعتماد على مكنون قدراته وطاقاته واحدا من أهم الأهداف التي يسعى المخططون إلى تحقيقها. الإدارة فطرة وتنجح الإدارة- أو تعتبر كذلك- بمقدار ما تحقق من أهداف النشاط الذي تقوم عليه مؤسسات الصناعة الإنسانية وعلى رأسها مؤسسات التعليم والتدريب. أليس الفرد -حتى في خاصة نفسه- يمارس الإدارة كل لحظة من لحظات حياته تخطيطاً وتنفيذاً ومراجعة وتقويماً،

ويتحمل نتائج هذه الإدارة وتبعاتها، إن خـيراً فخـير يجنيـه، وإن سـوءاً وشراً فمـثلهما يناله؟ فإن الإدارة المعنية بالإنسان لا تدار بهذا التوجه ولا تحكمها هذه الروح،ولكنها تدار بروح الرسالة التي ترمي إلى تحقيق الخير للناس كافة، والمشـاركة في المنـافع بـين البشر جميعاً، وتستشعر أن نجاح الواحد نجاح للمجمـوع. مـن جهـة التعلـيم وحـين نحاول تطبيق هذه الفكرة على إدارة المؤسسات المعنية بالصناعة البشرية بوجه عام. هل يستطيع جراح أن يعالج مريضاً دون أجهزة وأدوات معينـة؟ وإذا لم يتـوفر لديـه ذلك، فإنه يقوم بإعطاء علاج لا يساعد على شفاء المريض.

إن الإدارة الإستراتيجية في ضوء علم الـنفس التحفيـزي، تسـتند إلى خمسـة افتراضـات تتعلق بالمهنيين وكيفية ارتباطهم بالعمل، وهي:

أولاً: الناس جميعاً يريدون الحصول على أشياء معينة من واقع حياتهم العملية ومـن بين هذه الأشياء:

1- الإحساس بالرضا النفسي.

2- العيش الخالي من الهم الاقتصادي.

3- العيش والعمل في بيئة خالية من الأخطار الخاصة بالصحة البدنية والذهنية.

4- حرية الإبداع.

ثانياً: معظم ما يرغبه الناس في الحياة يتحقـق مـن خـلال العمـل، إمـا مبـاشرة أو بطريق غير مباشر، والناس العاملون يقضون حوالي الثلث من كل يوم، ابتداءً مـن السبت وحتى يوم الأربعـاء، في أمـاكن العمـل، كـما أن مـا لا يتـيسر إنجـازه مـن أعمال في ساعات العمل يُحمل غالباً إلى المنازل لينجـز هنـاك. أي أن العمـل يمثـل

الجزء الأكبر من حياة معظم الناس.

ثالثاً: إن مدى الحرية التي يعمل بها الشخص لإنجاز مهام عمله ومدى تحقيق الغايات من ذلك العمل، يعتمد في جانب منه على إحساسه بأهمية تلك المهام. فإذا كان إحساس الأشخاص بالمهام التي يؤدونها والغايات التي يرمون إليها إيجابياً، فإنهم سوف يعملون بجدية لإنجاز هذه المهام إنجازاً حسناً. أما إذا كان هذا الإحساس سلبياً فإنهم ينكفئون للوراء ويميلون لإنجاز الحد الأدنى المقبول من العمل.

رابعاً: المهام العملية لابد من ارتباطها بأهداف معينة، ومتى كانت هذه هي الحال فإن العاملين يصبح لديهم إحساس طيب تجاه أعمالهم ويدركون أنها ذات معنى وغاية.

خامساً: إنجاز الأعمال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحاجات الشخصية للعاملين، فالذين ينتجون أكثر من مستواهم يستحقون نصيباً أكبر من المكافأة عن الذين هم أقل إنتاجاً، ذلك أن توزيع مكافآت العمل بالتساوي بين أناس ينتجون بمستويات مختلفة لا يؤدي لتشجيع العاملين ذوي الإنتاج، كما أنه لا يشجع ذوي الإنتاج المتدني على الاجتهاد لرفع مستوى إنتاجهم المتوقع.

ومن أهم الأسس التي يستوجب إتباعها من أجل ضمان ترسيخ الإدارة الإستراتيجية:

1. الإعداد السليم للقيادات.
2. تطبيق نظام القيادة الجماعية.

3. منح الإدارات جميع الصلاحيات اللازمة للعمل مع تكثيف أعمال المتابعة والتوجيه والتقويم المستمر.

4. تطبيق نظام التخطيط طويل المدى والمتوسط المدى وقصير المدى لتنظيم برامج عمل الإدارة الإستراتيجية.

5. تفعيل دور البحث العلمي لأنه أصبح واحداً من المجالات الهامة التي تجعل الدول تتطور بسرعة هائلة وتتغلب على كل المشكلات التي تواجهها بطرق علمية.

6. الاستفادة من التقنية الحديثة (الحاسوب) لتحقيق سرعة تبادل الخبرات وتوثيقها.

7. تدريب وإعداد الكوادر الإدارية: للتدريب أهمية قصوى في تفعيل وتنشيط الإدارة الإستراتيجية وبدونه لا يمكن ضمان إعداد الإداري الكفء القادر على القيام بواجباته المنوطة به.

ومن أهم الفوائد التي يحققها تدريب الكوادر الإدارية :

- ❖ علاج القصور الإداري.
- ❖ تنمية القيادات فكريا ووظيفيا.
- ❖ تطوير المهارات الفنية للقيادي.
- ❖ كما يسعى التدريب إلى تمكين القائد من المهارات اللازمة لإدارة مؤسسته،مثل المهارات الفنية والفكرية والإدارية.

الآمال والتوقعات المرجوة لمواجهة التحديات وتحقيق الطموحات - :

- التوازن بين المطلوب والمتاح من القدرات الإدارية في عملية الاختيار والترشيح للوظيفة.

- مناقشة بنود تقرير الأداء الوظيفي والأهداف التي يجب إنجازها مع الموظفين .مسبقاً

- إتباع البرنامج المفتوح لعملية التقييم المستمر في كل مرحلة حتى تنتهي بمعرفة الموظف لنتيجة التقويم.

- يعتبر التقييم الذاتي هو أقوى عناصر التقييم وابلغها ؛ فيجدر بالمدير أن يقوم عمله بمعرفة مدى الكفاية التي يؤدي به عمله والنتائج التي توصل إليها بصفة دورية.

- اعتبار الجانب الفني والأكاديمي وعدم الاقتصار على الجانب الإداري باعتباره الجانب الملموس.

- من الضروري لمبدأ وضع الأهم أولاً أن تأتي القيادة قبل الإدارة.

- أن ندرك بأن التدريب يؤمن النجاح الوظيفي وأن نلتزم بهذا النجاح في كل الأوقات من خلال التدريب الذاتي وغيره.

- تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي السليم والدقيق.

- التخطيط السليم منذ البداية للبرامج التدريبية بصورة تعاونية بين المسئولين عن التدريب مع مراعاة أهداف البرنامج واحتياجات المتدربات والاهتمام بالكيف دون الكم.

- أن تشمل برامج التدريب جميع الفئات للعاملين الجدد والقدامى والمرشحين لوظائف أعلى والعاملين بصفة عامة.

- استخدام الأساليب التدريبية الحديثة في تدريب العناصر الإدارية..كأجراء البحوث العلمية، الندوات،واللقاءات بفعالية وتنويعها في ضوء الاحتياجات التدريبية والمشكلات الإدارية، والتدريب على مهارات الحاسوب.

سابع وعشرون : تقويم وضبط الإستراتيجيات:

ويتم ذلك من خلال متابعة التنفيذ وتقويم الأداء

وفق المراحل الآتية:

أولاً : بناء المعايير/ تحديد المقاييس.

ثانياً : قياس الأداء الفعلي.

ثالثاً : مقابلة الأداء الفعلي للمعايير(الأهداف المخططة).

رابعاً : اتخاذ الإجراءات المناسبة وهذا يتطلب: **الملائمة والوضوح.**

- تغير المعاير / المقاييس.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- الاستمرار في الأداء وتطويره.

خامساً : قياس مؤشر الأداء وهذا يتطلب:

الفاعلية والكفاءة

سادساً : محددات الكفاءة الإنتاجية وهذا يتطلب:

التكنولوجيا والقوة البشرية.

مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء:

يلخص الشكل التالي أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي:

	الأداء المؤسسي	**أداء الوحـــــــــدات التنظيمية**	**الأداء الفردي**
معنى المصطلح	الأعمال التي يمارسها الفـــــرد للقيـــــام بمســـؤولياته التـــي يضطلع بتنفيذها في الوحـدة التنظيمية وصـــولاً لتحقيـــق الأهـــداف التـــي وضـعت لـه، والتـي تسـاهم بـدورها في تحقيـــق أهـــداف الوحدة التنظيمية.	الأعـمال التـي تمارسـها الوحـــدة التنظيميـــة للقيـام بـدورها الـذي تضـــطلع بتنفيـــذه في المؤسســـة، وصـــولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها عـلى ضـوء الأهداف الإسـتراتيجية للمؤسسـة وسياسـتها العامة.	المنظومة المتكاملة لنتـــاج أعـــمال المنظمـة في ضـوء تفاعلها مع عناصر بيئتهـا الداخليـة والخارجية.
من يقوم بتنفيذه	■ أجهـزة الرقابـة المركزية. ■ الوزارات المعنية. ■ أجهـــــــزة ■	■ الإدارة العليا. ■ أجهـــزة الرقابـــة الداخلية.	■ الـــــــرئيس المباشر.

	السلطة التشريعية. ■ أجهزة الرقابة الشعبية.		
موضوعات القياس	■ الفعالية البيئية. ■ الفعالية السياسية .	■ الفعالية الاقتصادية. ■ الفعالية الإدارية.	■ الوقت المستنفذ. ■ التكلفة. ■ الجودة
مؤشرات القياس	■ الوقت المعياري. ■ التكلفة المعيارية. ■ الأهداف المعيارية.	■ درجة تقسيم العمل. ■ درجة التخصص. ■ درجة الآلية. ■ نظم إنتاج المخرجات. ■ درجة المركزية. ■ أنظمة الجزاء وتدرجها. ■ فعالية الاتصالات.	■ درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة. ■ درجة الاستقلالية في عمل المنظمة. ■ مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل. ■ مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة.

(شكل رقم 6)

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية :

- التميمي ناديا، فعالية العلاج العقلاني الانفعالي في حل بعض المشكلات الزوجية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 1989م.

- جابر،عبد الحميد جابر، علاء الدين كفافي، معجم علم النفس والطب النفسي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990م.

- فرحان، محمود جلوب، فلسفتنا التربوية،الموصل، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 1987م.

- إبراهيم، وجيه محمود، القدرات العقلية، خصائصها و قياسها، دار المعارف، القاهرة، 1985م.

- إبراهيم،فيصل العلاج المعرفي والاضطرابات الانفعالية، مكتبة ملاك للنشر والتوزيع،عمان، 2014م.

- أبو رغيف، عقيل جاسم عبد الله، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2007م.

- أحمد، عثمان، الأمراض التي يسببها الضغط النفسي، وطرق الوقاية منها، دار الفيصل للنشر والتوزيع، بغداد، 1988م.

- أحمد،ماهر، إدارة الذات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005م.

- البلاوي، حسن حسين، تحرير الإنسان في الفكر التربوي، دراسة في تطور تصنيف الاتجاهات المعاصرة في علم اجتماع التربية، القاهرة، دار الفكر المعاصر، 1986م.

- الجبوري، جابر داوود، الفلسفة التربوية،الموصل، دار الكتب للنشر والتوزيع ، 1989م.

- الحملاوي محمد رشاد، إدار ة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، مؤسسة الأهرام ومكتبة عين شمس، القاهرة، 1993م.

- الخالدي، عصام، الدليل الشامل لتطوير وتنمية الذات (طريقك إلى القمة والتميز في الحياة)، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016م.

- الداهري،صالح حسن، الشخصية والصحة النفسية، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد، 1999م.

- السامرائي، نبيهة صالح، العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2002م.

- السباعي ليلى، التوتر وفن الإسترخاء، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008م.

- الشناوي،محمد محروس، نظريات العلاج والإرشاد النفسي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1994م.

- العماري، عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993م.

- الغباشي، سهير فهيم، التعلم في علم النفس العام، تحرير عبد الحليم محمود السيد،القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 1990م.

- الفقي، حامد عبد العزيز، دراسات في سيكولوجية النمو، الكويت، دار القلم، 1983 م.

- القاضي،يوسف (وآخرون)، الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1981م.

- القاضي،يوسف (وآخرون)، الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1981م.

- المنجي، محمد عبد الفتاح، رزمة تدريبية في تخطيط القوى العاملة، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1980م.

- اليسر، فريد حمزة، الطالب هدف العملية التربوية، دار التقدم العلمي،بيروت، 1998م.

- جابر، عبد الحميد جابر، التعلم ذلك الكنز الكامن، القاهرة، دار النهضة العربية، 1998م.

- جاسم، محمد، إدارة الأزمات، الاستراتيجيات – المهارات والأساليب، دار التقدم العلمي، بيروت، 2006م.

- حجازي،عزت، الشباب العربي ومشكلاته، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1985م.

- حسن، مصطفى عبد المعطي، الأسرة ومشكلات الأبناء، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004م.

- حسين، كمال الدين، وزميله، مدخل لأنشطة الاتصال في المؤسسات التعليمية (صحافة – إذاعة – مسرح)، المنصورة، المكتبة العصرية، 2004م).

- حمدي، فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981م.

- حنفي، محمود سليمان، الإدارة منهج تحليلي ذاتي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ، 1977م.

- داليا،مؤمن، الأسرة والعلاج الأسري، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004م.

- دراز،محمد عبد الله، دستور الأخلاق في القرآن، تعريب وتحقيق د- عبد الصبور شاهين، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1985 م.

- راجح،أحمد عزت، أصول علم النفس، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994م.

- زاهر، ضياء، القيم في العملية التربوية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1996 م.

- زهران،حامد، التوجيه والإرشاد النفسي، دار عالم الكتب، القاهرة، 1985م.

- سعد الدين، محمد منير، دراسات في التربية الإعلامية،بيروت، المكتبة العصرية، 1995م.

- سعيد، صبحي، الإنسان وصحته النفسية، الدار المصرية اللبنانية، بيروت، 2003م.

- سويف،مصطفى، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1988م.

- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1990م.

- طه، فرج، وآخرون، معجم علم النفس والتحليل، دار النهضة العربية، بيروت، 1987م.

- عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1989م.

- عبيد، عاطف محمد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994م.

- عبيد، مهدي، أطفالنا والحياة المعاصرة، بيروت، دار القلم للنشر والتوزيع، 1982 م.

- عقيلي عمر وصفي، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1993م.

- علاء، عبد العزيز خليل، الضغوط السلبية وتأثيرها على الصحة النفسية للفرد، دار أيلة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.

- عمار، حامد، في بناء الإنسان العربي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1988م.

- غنيم،سيد، سيكولوجية الشخصية محدادتها قياسها – نظرياتها، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1987 م.

- فتحي،السيد عبد الرحيم، وحامد عبد العزيز الفقي، مقياس العلاقات الأسرية والتفاعل بين أعضاء الأسرة، مؤسسة علي جراح الصباح، الكويت، 1980م.

- فيصل، إبراهيم، البناء النفسي المميز في بناء شخصية الإنسان، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976م.

- كمال، إبراهيم مرسى، المدخل إلى علم الصحة النفسية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1988م.

- معتز، سيد عبد الله، الاتجاهات العصيبة، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 137،الكويت، 1989م.

- معتز، سيد عبد الله، الاتجاهات العصيبة، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 137،الكويت، 1989م.

- مليكة،لويس كامل، العلاج السلوكي وتعديل السلوك، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1990م.

- مؤمن، داليا عزت، فاعلية برنامج إرشادي في حل بعض المشكلات الزوجية لدى عينة من المتزوجين حديثاً، كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000م.

- موى، رشاد عبد، دراسة لأثر بعض المحددات السلوكية على الدافعية للإنجاز، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1990م.

- يوسف، أحمد، أسس التربية وعلم النفس، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1985.

-النابلسي، محمد أحمد، العلاج الأسري وتياراته (الثقافة النفسية المتخصصة). العدد 47 – المجلد 12، مركز الدراسات النفسية – الجسدية، 2001م.

السيد، أحمد مصطفى عمر، الإعلام المتخصص (دراسة وتطبيق)، منشـورات جامعـة قاريونس، ط1، بنغازي، 1997م

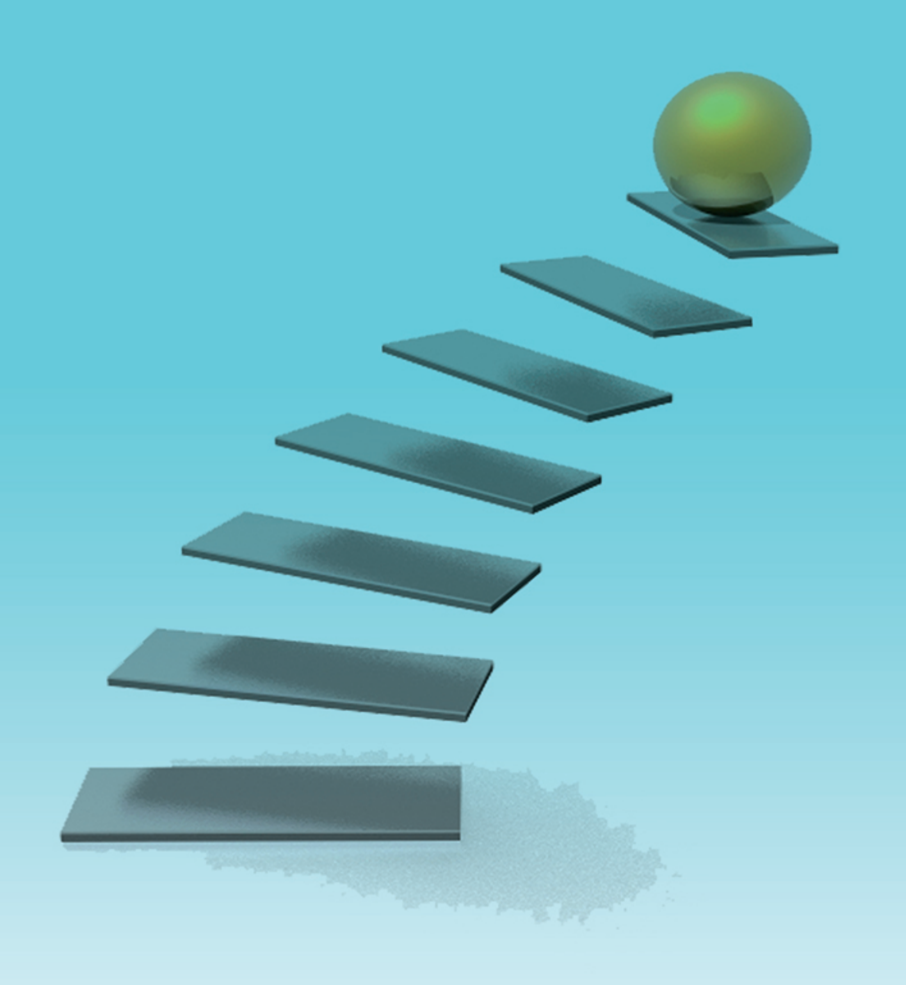
- محمد، عماد الدين إسماعيل، الشخصية والعلاج النفسي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1959 م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

-Allen H.Center and Patrick Jackson Public relations Practices, Fourh edition, (New Jersey Prentic Hall, 1990).

-Scott M.Cutlip,Allen H.Center,Glen M.Broom Ph.D, effective Public relations, Fourthe edition (New Jersey : prentice-Hall,1994).

المحتويات









دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع
المملكة العربية السعودية – مكة المكرمة
ص. ب 21402
الرمز البريدي 21955
هاتف: 00966555008626
البريد الإلكتروني: shs1427@gmail.com

دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع
هاتف:
00962799817307
00966506744232
البريد الإلكتروني
azkhamis01@homail.com
azkhamis01@yahoo.com

عمان – الأردن
0797492021